



الموضوع

أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية

دراسة نظرية

اشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

د. فالتة اليمين

إعداد الطلبة:

تربعة وفاء

رقم التسجيل:/Master-GE/GO- GSO/2015
تاريخ الإيداع

2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

{ عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

صدق الله العظيم

(النمل : 19)

إهداء

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك..... الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..... محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. إلى من كلت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة..

إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم.. إلى القلب الكبير..... أبي العزيز

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء.. إلى القلب الناصع بالبياض.. إلى بسملة الحياة وسر الوجود..... أمي الحبيبة

إلى شعور منقذة تنير ظلمة حياتي.... إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..... عبد الكريم،
أشرف، مهدي.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة... إلى من عرفت معهن معنى الحياة.. إلى رياحين حياتي....."مديحة"، هناء."

إلى من كان سند لي طوال مشواري الدراسي....."خالي عمار".

إلى صديقة دربي وروحي....."شافية".

إلى الأخوات اللاتي لم تلدهن أمي.. إلى من معهن سعدت وبرفقتهن في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت.....

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير.. إلى من عرفت كيف أجدهن وعلمني أن لا أضيعهن..... صديقتاي

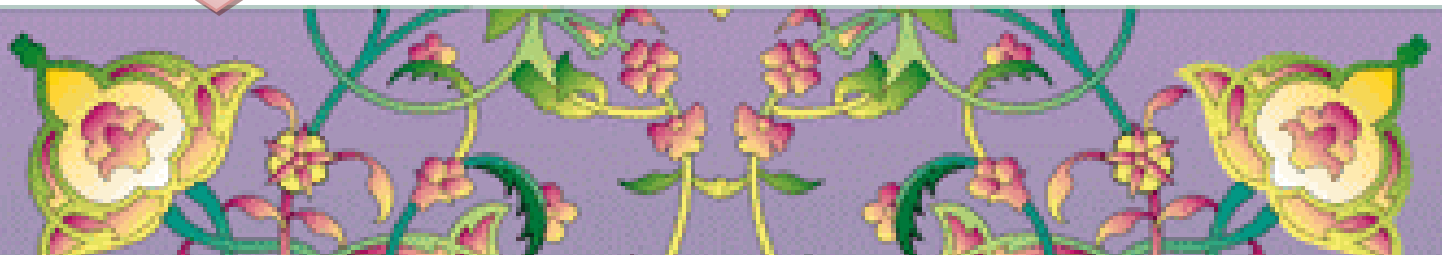
وأخص بالذكر منهن....."نسرين".....و....."رتيبة"

إلى..... كل أفراد العائلة

إلى..... كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

التسيير بجامعة "محمد خيضر بسكرة"

وفاء



شكر وتقدير

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن

التوكل عليه سبحانه وتعالى...

يقول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس" رواه أحمد و الترمذي.

لذلك قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ المشرف: "فالتة اليمين" التي لم يبخل علي بنصائحه القيمة

لإتمام هذا البحث وتعامله المتميز معي...

وأخيرا أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في مساعدتي

وتوجيهي وإرشادي ولم يبخلوا علي بأرائهم ومساعداتهم...

وأسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يوفقهم

وفاء

ما يحبه ويرضاه، إنه سميع مجيب...

إلى

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية نظريا، واتبعت المنهج الوصفي، حيث اشتملت الدراسة على إشكالية وثلاثة أسئلة فرعية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ ثمة بعض المجالات المشتركة والتي تعتبر أساسية بين ممارسات وأفعال القيادة التحويلية أو حتى أدوار وخصائص القائد الذي يتمتع بسلوك تحويلي من جهة، ومن جهة أخرى مكونات أو متطلبات ممارسة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة، تشكل هذه المجالات أسس مشتركة بين القيادتين تتمثل في تمكين العاملين، التحسين المستمر، تبني نظرية الموارد، والعمل بمفهوم المنظمة المتعلمة.

وفي ضوء النتائج المحصل عليها أدرجنا جملة من التوصيات أهمها:

✓ إن التمكين العاملين أحد سمات القيادة التحويلية بما تتميز به من قدرة على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتركز أهمية التمكين في دوره تحقيق أهداف المؤسسة التي تحتاج لخبرات ومهارات ومعلومات العاملين بها، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

✓ يجب تبني نظرة إستراتيجية أكثر تطورا للقيادة وانتهاج الأساليب العلمية الحديثة المساعدة في ذلك.

Résumé

La présente étude visait à apprendre les bases de l'intégration entre le leadership transformationnel et le leadership stratégique. Et puis l'approche descriptive, où l'étude a inclus problématique et trois sous-questions. L'étude a révélé un certain nombre de résultats, y compris:

Il y a certains domaines communs qui sont essentiels entre les pratiques et les actions de leadership transformationnel ou même les rôles et les caractéristiques d'un leader qui a apprécié le comportement de transformation d'une part, et d'autre part, les composants ou exigences de leadership stratégique dans l'entreprise, constituent ces zones un terrain d'entente entre les deux dirigeants et de permettre aux travailleurs. Optimisation continue, la théorie des ressources d'adoption, la notion de travail et l'apprentissage organisation.

À la lumière des résultats obtenus, nous avons inclus un certain nombre de recommandations, notamment: L'autonomisation des employés un leadership transformationnel qui caractérise par sa capacité à créer le comportement d'inspiration qui améliore l'efficacité des auto-travailleurs pour atteindre les attributs cibles, et l'importance concentrée d'autonomisation dans son rôle pour atteindre l'organisation que vous avez besoin de l'expérience et les compétences des employés et les objectifs de l'information, et l'accent mis sur les questions stratégiques à long terme doit adopter un look plus sophistiqué à la direction de la stratégie et de l'adoption de l'assistance moderne en ce que des méthodes scientifiques.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة.
	الاهداء
	شكر وتقدير
	الملخص.
	.Résumé
	قائمة المحتويات.
	قائمة الجداول.
أ	مقدمة
الفصل الأول: القيادة التحويلية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية القيادة.
3	المطلب الأول: تعريف القيادة والمفاهيم القريبة منها وأهميتها.
10	المطلب الثاني: عناصر القيادة وخصائصها.
12	المطلب الثالث: نظريات القيادة.

15	المبحث الثاني: القيادة التحويلية.
15	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.
18	المطلب الثاني: أهمية ومكونات القيادة التحويلية.
22	المطلب الثالث: متطلبات وتحديات القيادة التحويلية.
26	المبحث الثالث: القائد التحويلي.
26	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي وخصائصه.
31	المطلب الثاني: وظائف ومهام القائد التحويلي.
36	خلاصة.
الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية.	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية.
39	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها.
46	المطلب الثاني: مهام وخصائص القيادة الإستراتيجية.
50	المطلب الثالث: مراحل القيادة الإستراتيجية
51	المبحث الثاني: تنمية القيادة الإستراتيجية.
51	المطلب الأول: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية.

52	المطلب الثاني: إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية.
54	المطلب الثالث: معوقات تنمية القيادة الإستراتيجية.
56	المبحث الثالث: القائد الاستراتيجي
56	المطلب الأول: خصائص القائد الاستراتيجي.
59	المطلب الثاني: وظائف ومهام القائد الاستراتيجي.
61	خلاصة
الفصل الثالث: دراسات حول القيادة الإستراتيجية والقيادة التحويلية، وأسس التكامل بينهما.	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: دراسات حول القيادة التحويلية.
66	المبحث الثاني: دراسات حول القيادة الإستراتيجية.
69	المبحث الثالث: التعليق على الدراسات.
69	المبحث الرابع: أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية والإجابة عن أسئلة الدراسة.
78	خلاصة
80	خاتمة (النتائج والتوصيات)
84	قائمة المراجع.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05_06	التمييز بين القيادة والإدارة.	(1)
07	الفروق بين القائد والمدير.	(2)
8	الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.	(3)
44	الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية.	(4)

المقدمة العامة

أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر القيادة محورا مهما تتمحور حوله مختلف نشاطات مؤسسات لأعمال خاصة في ظل محيط يشهد فيه عالم الأعمال تغيرا كبيرا وقد ازدادت الحاجة في العقد الأخي رإلى وجود القادة ذوي المهارات والقدرات المميزة بما يمكنها من وضع رؤية مستقبلية قادرة على مواجهة تقلبات المحيط وسرعة أحداثه والتكيف مع متطلباته من اجل ضمان نجاح المؤسسة وبقائها. لذلك دعت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية وبإعداد قادة متميزون متمكنون لهم من المهارات والقدرات ما يسمح بالارتقاء بحاجات المرؤوسين والاهتمام بهم والتأثير في سلوكهم لأداء أكثر مما هو متوقع منهم، وفي هذا السياق ظهرت الكثير من النظريات والنماذج التي حاولت تقديم تفسيرات مختلفة للسلوك القيادي في المؤسسة التي أطلق عليه « BURN القيادة التحويلية».

فالقيادة التحويلية تظهر في القادة القادرون على التأثير الجوهرى والكبير على مرؤوسيهـم ويهتمون بالقضايا والأمر المتعلقة بحاجات التطوير ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمر والمشكلات بنظرة جديدة.

فجاءت القيادة التحويلية لتمكين للمرؤوسين من المشاركة وإبداء الرأي ومساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة وأداء أكثر مما كان متوقعا.

وبغض النظر عن نوع المؤسسة، فإن القيادة الاستراتيجية كما القيادة التحويلية تلعب دورا أساسيا ولها تأثير جوهرى على قدرة المؤسسة في إحداث التغيير اللازم للتكيف والمواءمة مع أحداث المحيط. من خلال سلوكيات القيادة الاستراتيجية والقيادة التحويلية، رغم أن هناك قواسم عديدة مشتركة بينهما. إلا أن كل منهما مفهوم مختلف ومميز.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

- ما هي أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية؟

يندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن صياغتها على النحو

التالي:

- ما أوجه التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية حول التصور الاستراتيجي؟

- كيف يمكن أن تتكامل القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية من أجل اكتشاف المقدر

الجوهري في المؤسسة والمحافظة عليها؟

- ما أهم عناصر التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية لتحسين الأداء الاستراتيجي؟

ثانياً: أهداف الدراسة.

يمكن تلخيص أهداف الدراسة من خلال ما يلي:

✓ استجلاء الفسفة النظرية والمرامي الفكرية لنظرية القيادة.

✓ تحديد المضامين والدلالات النظرية والعلمية وحتى العلمية للقيادة التحويلية من جهة، والقيادة

الاستراتيجية من جهة أخرى.

✓ صياغة نموذج نظري يجسد مخططاً للعلاقات التآلفية بين القيادة التحويلية والاستراتيجية يجسد الأسس

العملية التي تتكامل عندها القيادتين التحويلية والاستراتيجية.

✓ تقديم المقترحات والتوصيات التي يتم التوصل إليها من الاستنتاجات.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتأتى أهمية الدراسة من الآتي:

- كونه امتداداً لعدد من الدراسات التي تهتم بالقيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية ومن ثم يمثل

مساهمة متواضعة لربط بين هذه الحقول الإدارية المختلفة.

- تبرز أهمية المتغيرات المدروسة القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية بوصفها متغيرات حديثة في الفكر الإداري وأن دراستها ستسهم في إفادة المنظمة بأسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية في دوائرهم وما يتطلبه العمل في هذا النوع من المنظمات.

رابعاً: منهجية الدراسة

بغرض إجراء الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يحاول وصف " أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية".

خامساً: هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيمها إلى ثلاث فصول، حيث خصص الفصلين الأول والثاني لإمام بمختلف المفاهيم الأساسية التي تخص كلا من القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية، أما الفصل الثالث أسس التكامل والإجابة عن الأسئلة الدراسة. في الفصل الأول تم التطرق إلى ماهية القيادة، هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى القيادة التحويلية، والمبحث الثالث تم التطرق إلى القائد التحويلي من حيث المفهوم والخصائص والوظائف والمهام القيادة التحويلية.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا في المبحث الأول ماهية القيادة الاستراتيجية، من حيث مفهوم، أهمية، خصائص، العناصر، والمراحل، أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى تنمية القيادة الاستراتيجية، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى خصائص ووظائف القائد الاستراتيجي. وبالنسبة للفصل الثالث تطرقت من خلاله إلى الدراسات حول القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية، ثم التعليق عنها، ثم إلى أسس التكامل والإجابة عن أسئلة الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد

لقد أضحى التغيير في المؤسسات بكافة أشكالها ضرورة ملحة والتكيف مع التغيرات الخارجية مطلباً أساسياً في عصر يصعب فيه توقع ما سيكون عليه المستقبل ، فقد وجب على الم ؤسسة تغيير في أساليبها التقليدية، فخلال العقود والعقود التي مضت كان التنافس بين المؤسسات يتمحور حول صناعة المنتجات المادية، وكان في ظلها الاهتمام منصبا على البحث عن أقصى حجم الإنتاج وكيفية زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج. أما وقد اتسم العصر الحالي بالسرعة والتطور التكنولوجي الكبير، و قد تزامن معه مزيد من الاهتمام بمجالات الإبداع في مواجهة تداعيات العولمة الاقتصادية والمنافسة العالمية. اتضح أن صناعة الموارد البشرية المؤهلة تعد أكثر أهمية بكثير من الاهتمام بالعمليات الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة فعالة تحسن الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي نظرا لما يتميز به من قدرات ومهارات إبداعية.

وفي هذا السياق تعد القيادة التحويلية أسلوب إداري حديث تنصب محاوره نحو توجيه جهود الأفراد والجماعات نحو الوضع المرغوب، وذلك من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات وقدرات كاريزماتية تجعله مصدر تأثير وإلهام لمؤوسيه، وأسلوب تحفيز بالنسبة لهم، الشيء الذي يساعد المؤسسة على مواجهة الأحداث والمفجآت والتكيف مع التغيرات.

انطلاقاً من ذلك سنتناول في هذا الفصل المحاور التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: القائد التحويلي.

المبحث الأول: ماهية القيادة

إن الوقوف على مفهوم واضح لظاهرة معينة يعتبر شرط أساسي لفهم حقيقتها، ولكون القيادة ظاهرة إجتماعية معقدة فإنها تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم واضح ودقيق لها كغيرها من الظواهر الاجتماعية المعقدة.

المطلب الأول: تعريف القيادة والمفاهيم القريبة منها وأهميتها

سوف نتطرق أولاً إلى تعريف القيادة ثم إلى المفاهيم القريبة منها وكذلك أهميتها.

أولاً: تعريف القيادة

تعددت تعاريف الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة وذلك لاختلاف الزوايا التي ينظر منها كل منهم إلى ظاهرة القيادة أو لاختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية أو اختلاف البيئات والمؤسسات التي تم استنتاج مفهوم القيادة من خلاله، ومن هنا سنتطرق لبعض التعاريف:

- يرى برنارد تشستر: "أن القيادة هي السمة التي تميز سلوك القائد، وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية."¹

- ويمكن تعريفها أيضاً: "على أنها نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة."²

- وتعرف أيضاً: "بأنها العملية التي من خلالها تؤثر على سلوك الافراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة."³

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص23.

² بشير علاق، القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص14.

³ Franck riboud, **He leadership, harvard business revien**, nouveaux horizons, paris, 1999, p5.

- وتعرف كذلك: " قدرة الفرد على تأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم إرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المرسومة.¹"
 - وتعرف القيادة كذلك: " هي تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المؤسسة.²"
 - والقيادة" هي القدرة على التأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة، أو من خلال تحريك الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المجموعة والأفراد.³
- ❖ ومن التعاريف السابقة نستنتج أن:

- القيادة هي ذلك السلوك المميز الذي يتبعه القائد لتوجيه سلوك الجماعة والتأثير فيهم وإقناعهم للتفاعل فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. كما أنها مجموعة من القدرات والخصائص الشخصية التي يتميز بها الشخص القائد من خلالها يقوم بالتأثير الإيجابي في سلوك الأفراد وتوجيهه باتجاه تحقيق أهداف محددة وواضحة. فهي بذلك:
- سلوك يقوم به القائد.
- مجموعة صفات شخصية وقدرات فردية يتميز بها القائد.
- نشاط أو عملية في شكل مهام وأدوار محددة يلتزم بها القائد.

ثانياً: التمييز بين القيادة والمفاهيم القريبة منها

¹ بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفاعلة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص18.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص336.

³ عدنان العتوم، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2001، ص20.

هناك من يعتقد أن القيادة والإدارة والرئاسة والزعامة هم مصطلحات مترادفة ربما لأنها تتفق في بعض الوظائف والمهام، إلا أن هناك تفاصيل تجعل الرئاسة والإدارة تختلف عن القيادة.

○ القيادة والإدارة

إن كل من القيادة والإدارة يعتمدان على مهارات وقدرات تميز كل منهما، فالقيادة هي القدرة على التأثير على سلوك العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بإعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركز الإدارة.¹

جدول رقم (01): يوضح التمييز بين القيادة والإدارة

النشاط	القيادة	الإدارة
تصميم برنامج / جدول الأعمال	تحديد الإتجاه. تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية .	التخطيط وإعداد الموازنات.وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.
تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج.	توحيد إتجاهات الأفراد. استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى	التنظيم والحصول على الأفراد. وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص35.

<p>لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.</p>	<p>التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها.</p>	
<p>الرقابة وحل المشكلات. مطابقة النتائج الخطط والتعرف على الإنحرافات والعمل على إزالة أسبابها.</p>	<p>التحفيز والتشجيع حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.</p>	<p>تنفيذ الخطط</p>
<p>تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.</p>	<p>إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسن طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.</p>	<p>النتائج</p>

المصدر: جمال الدين المرسي، وآخرون، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية للطبع والنشر، 2000، ص553.

- يختلف القادة عن المديرين في النقاط التالية:

جدول رقم (02): يوضح الفروق بين القائد والمدير:

القائد	المدير
يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى.	يركز على الحاضر (الربح والخسارة) ويمكن أن يكون ذلك بمعزل عن المضمون الأخلاقي للتصرف.
يعبر عن ثقافة القائمة والقيم السائدة.	يطبق السياسات واللوائح.
يقيم رابطة عاطفية مع الأعضاء.	يظل محايد للوصول لقرار موضوعي.
يستخدم قوة تأثيره الشخصي، ويعمل من خلال حب الجماعة له.	يستغل مكانته الوظيفية وموضعه داخل المؤسسة لتحقيق أهداف المنظمة.

المصدر: بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص237.

○ القيادة والرئاسة

➤ تعرف القيادة بأنها المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه، وهناك

فرق كبير بين القيادة والرئاسة.

فالقيادة تتبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير يهيمه الإبقاء عليها صونا لمركزه.¹

كما أن هناك فروقات بين القيادة والرئاسة، وكذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي:²

- ✓ تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
 - ✓ تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.
 - ✓ تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية، وأنها مستمرة ومؤسسية.
 - ✓ مصدر القوة النفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
 - ✓ سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تتعدم بينهم المشاعر وهذا على عكس القيادة تماماً.
- وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في ان واحد غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ الإلزامي الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها، كذلك فإن كلا من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة.

¹ محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص65.

² محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات التحفيز المرؤوس، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص50.

○ القيادة والزعامة

تعرف الزعامة بأنها "مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزماتية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن إقناع بأنها أهداف خاصة."¹

ومن خلال هذا التعريف يتضح، أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وإن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتماداً على التأثير الشخص وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر على المنطلق والمبرر لذلك.

ثالثاً: أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في ال مؤسرة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها والعكس بالنسبة للمتغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها. ومن ثم ضمان ديمومتها

¹ سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمروسين لمؤسسة سونطراك، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة محمد الخضر، باتنة، 2008، ص20.

استمراريتها كان لزاما عليها توفير القيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الافراد ومن ثم دفعهم

لاداء الاعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، وتتجلى كذلك أهمية القيادة فيما يلي:¹

✓ إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

✓ تدعيم السلوك الإيجابي.

✓ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.

✓ وضع استراتيجيات لتحريك المرؤوسين نحو أهداف عالية.

✓ تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المؤسسة.

✓ التركيز على الجانب الاجتماعي ولإبراز أهمية التعاون والعمل الاجتماعي.

✓ تنظيم الجهود المشتركة.

المطلب الثاني: عناصر القيادة وخصائصها

سنتناول في هذا المطلب عناصر وخصائص القيادة.

أولا: عناصر القيادة.

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لاي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لاتقوم إلا إذا وجد

من "يقود" و"من يقادون" و"هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "ظروف ومواقف معينة" يمارس القائد فيها

"تأثيره" على الجماعة.

وعليه يمكن القول إن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر

الأخرى أمرا مضللا قد يكتفيه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة. ولإثراء فهم القيادة نحاول

إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:¹

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص60.

- 1- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- 2- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لاتحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.
- 3- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.
- 4- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ القرار في موقف ما.²
- 5- **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالإتجاه الذي يرغبه.³

ثانيا: خصائص القيادة

لقد توصل الباحثون إلى أربعة خصائص وهي كالتالي:⁴

- ✓ القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية. فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص196.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط7، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص94.

³ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2005، ص422.

⁴ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص67.

✓ القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي

عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.

✓ القيادة تعاون على القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف

المشتركة.

✓ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

المطلب الثالث: نظريات القيادة

احتلت نظريات القيادة مكانة متميزة في آراء الإختصاصيين والمفكرين والباحثين وقدرتهم تناول ظاهرة

القيادة بالدراسة والتحليل وتمثل أهم النظريات فيما يلي:

• نظرية السمات:

أصحاب هذه النظرية في القيادة يرجعون القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوفر في القائد، من هذه

السمات أو الصفات الشخصية: الثبات، والبسالة والأقدام والجرأة والمهارة في إتخاذ القرارات ولذلك سميت

هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم.

كذلك يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة هبة من السماء لشخص القائد. إلا انه يعاب على النظرية أنها

لاتأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه إذ ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل

الأوقات.

ولم يحدد أصحاب هذه النظرية تماما السمات الواجب توافره في القائد ليكون قائدا.¹

¹ هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2010، 90.

وتوجه إلى هذه النظرية بعض الإنتقادات من أهمها:

إن وجود الفروق الفردية الكبيرة بين القائد وأعضاء الجماعة التابعين له يؤدي إلى صعوبة التلاقي الفكري بينهم مما قد يضعف من القائد بأعضاء هذه المجموعة كما لوحظ من خلال هذه الدراسات العلمية أيضا انه لا يوجد نمط ثابت من السمات يميز القادة حيث من المحتمل أن تكون الخصائص التي تساعد فرد ما في الوصول إلى مركز قيادي مختلف عن تلك الخصائص التي تساعد على أن يكون قائدا ناجحا بعد وصوله إلى هذا المركز.¹

• نظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن القيادة ليست نتيجة لسمات معينة ينبغي أن يتمتع بها الشخص القائد، إنما القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف إجتماعية معينة، ذلك لأن المواقف هي التي تفرز القادة وتجعلهم يسلكون بطريقة معينة، كما وأن القيادة الموقفية بمعنى أن الموقف هو الذي يحدد القائد، وهذه النظرية تعطي مفهوما وظيفيا وديناميكيا للقيادة، ثم هي توسع من قاعدة القيادة، ويمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف، كأن يصلح فرد يكون قائدا وفي وقت الحرب لكنه لا يصلح للقيادة في وقت السلم، فالقائد لا يظهر على المسرح، إلا إذا كانت الظروف والمواقف مواتية ومناسبة لظهوره.²

• النظرية السلوكية:

أدى عدم الحصول على نتائج منتظمة وثابتة من أبحاث والدراسات مدخل السمات إلى محاولة استكشاف عوامل أخرى تفسر ظاهرة القيادة. فبدأت دراسات سلوكية القائد في الفترة من منتصف الخمسينات حتى

¹ فتحي احمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص183، 184.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص33.

منتصف الستينات. وكان التركيز فيها على ماذا يعمل القائد؟ وكيف يعمل؟ وقد أدت نتائج البحوث في

السلوكيات القادة إلى التوصل لمجموعة من عدة أدوات وقوائم لتحديد هذه السلوكيات.¹

- **النظرية الظرفية:** وتقوم هذه النظرية على إن القائد الناجح هو الذي يستطيع تكيف أسلوبه بما يتلاءم مع الوضع أو الظروف أو المواقف التي تصادفه وتكون لديه درجة عالية من المرونة بحيث يستطيع تغيير أسلوبه وفقاً للحالة ومن أهم النظريات الظرفية هي نظرية فيدلر والتي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل مكان وزمان ولا يوجد صفات معينة بحيث تتوفر بكل قائد كما أنه لا يوجد هناك قائد يمكن وصفه بالنجاح أو الفشل، وإنما فعالية القائد مع الحالة أو الوضع أو **الظرف**.²

النظرية فيدلر:

أنكر فيدلر وجود أسلوب واحد في القيادة ونادى بأن الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد. وفي رأيه أن الموقف يتأثر بالعوامل التالية:³

- **قوة مركز القائد:** إذ أن قوة مركز القائد ومساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين يسهل عمل القيادة.

- **طبيعة العمل:** حيث أن طبيعة العلم تحدد الموقف القيادي. فالأعمال الروتينية تسهل عملية القيادة.

¹ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة الماجستير، الجامعة الإنترناضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 27.

² حامد كاظم متعب، القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق، دراسة تحليلية لأراء عينة من أخطاء المجالس المحلية في محافظة القدس، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 17، 2015، ص 13.

³ ناصر محمد إبراهيم المجمالي، الأنماط القيادية في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنم المهني لدى العاملين، رسالة الماجستير في علوم النفس، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم علم النفس، 2003، ص 33.

○ علاقة القائد بمرؤوسيه: إذ أن العلاقة الشخصية بين القائد ومرؤوسيه علاقة تؤدي إلى

الإعتراف به كقائد وبالتالي تسهل عملية القيادة وتجعل الموقف سهلاً.

بعد تطرقنا إلى مجموعة من المفاهيم النظرية للقيادة، سنحاول الوقوف على واحدة من الأساليب القيادية الحديثة آلة وهي القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية

إن أهم ما يميز نمط القيادة التحويلية قدرتها العالية على قيادة عملية التغيير في ال مؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات التي تحدث في محيطها من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسساتهم. إن مثل هؤلاء القادة لديهم القدرة على تزويد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت؛ فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

سننترق أولاً إلى نشأة القيادة التحويلية، ومن ثم عرض أهم المفاهيم الخاصة بها.

أولاً: نشأة ومفهوم تطور القيادة التحويلية

تعددت النظريات والمداخل التي تناولت القيادة التحويلية، وقد أبرزت عنها العديد من النماذج القيادية، فهي من احدث وأهم نظريات القيادة، وكذا تجمع بين مميزات نظريات القيادة، لأنها تعد من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته.¹

وقد ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية سنة (1987) على يد العالم السياسي الامريكي بيرنز (Macgregor-Burns)، ثم توالت المفاهيم والمقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وقد تتبع ذلك تطوير للنظرية وادواتها من قبل (Bassard Avalio) من خلال البحوث التكوينية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية، وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعا، كما قدمت النظرية على شكل برامج تكوينية لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية، وتربوية وحكومية كانت أم خاصة. وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة واختيار على مدى العقدين الماضيين ومن ثم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات غير تربوية من قبل الكثير من العلماء والباحثين نذكر منهم "تيكي" "ديفانا" و"يوكل" "Tichy, Devana, Yukl"؛ حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظرتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية عند "بيرنز"، اجروا الكثير من التعديلات عليها¹

ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية، ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية؛ حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة؛ الأمر الذي نتج عنه عدد من التعريفات أهمها:

¹ سامر كمال حامد الدين، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ما

جستير، جامعة الازهر، كلية التربية، غزة، 2012، ص 55.

¹ سامر كمال حامد الديب، نفس المرجع السابق، ص 56.

وعرفها "بيرينز" (Burns, 1987) بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل

منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق¹

وعرفها "بيرينز" بأنها "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الوافع الكامنة والظاهرة

لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير المقصود²

وتُعرف على أنها: "العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من

القيم المشتركة والرؤية المشتركة، وهي المهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير، كما أنها تتضمن علاقات

من الثقة المتبادلة بين القادة والمقودين.³

كما يعرف القائد التحويلي على أنه "ذلك القائد التحويلي الذي يتميز بقدرته على إلهام التابعين أو جعلهم

ينغمسون ويتطورون نفسياً في رسالة المؤسسة ويستشرف أمامهم صورة أو فلما لمستقبل المنظمة يختلف

كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه الآن".⁴

كما تُعرف أيضاً بأنها: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين

وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام الطرفين لتحقيق أهداف لمؤسسة⁵

¹ حمد بن قلان الفطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2013، ص 18.

² Goliath Mungonge, **Acase study of strategic leadership in the creation and developement of a pri-**

vately owned news paper in Zambia, masters of busineses Administration, Richodes university, 2007, P

17.

³ فليب سالدر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 43.

⁴ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 420.

⁵ حفيظ كريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 9.

- تُعرف بأنها: مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء؛ إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد، ويتم بقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات، ورفع المؤسسة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز¹

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن:

- هناك من اعتبر القيادة التحويلية بأنها تطوير وتشجيع المرؤوسين، وتعاون بين قائد والتابعين على تحقيق الأهداف، وهذا التعاون مبني على الثقة والأخلاق والقوة والقيم المشتركة وكذا القدرة على إحداث تغييرات تماشياً مع سلوكيات الأفراد وزيادة إلزامهم لتحقيق أهداف المؤسسة، واعتبرت على أنها تستخدم الرؤى المشتركة.

من هنا نستنتج أن القيادة التحويلية "هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة".

المطلب الثاني: أهمية ومكونات القيادة التحويلية

يمكن القول أن القيادة التحويلية تواجد في أي مؤسسة وأى مستوى من المستويات الإدارية، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من أهمية ومبادئ القيادة التحويلية.

أولاً: أهمية القيادة التحويلية:

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر النظريات القيادية شهرة ضمن أحدث مداخل للقيادة، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:²

¹ جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 569.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2011، ص 21.

1. إن القيادة التحويلية لا تتأثر بشكل حصري؛ بل تسعى إلى تعويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمد على نفسها ذاتيا.

2. القيادة التحويلية تحدث تغييرا جوهريا في سلوك التابعين وفي قيمهم.

3. تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معيار لأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة لتغييرات الداخلية والخارجية.¹

وهناك من يرى بأن أهمية القيادة التحويلية للمنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:²

1 - البيئة المضطربة سريعة التغيير.

2 - المنافسة العالمية.

حيث تمثل أهميتها في مثل هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بدل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.

¹ خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر

المعلمين، رسالة الماجستير، تخصص إدارة وقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص33.

² سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العاة للصناعات القطنية،

مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والثمانون، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص114.

3 تقوم القيادة التحويلية على فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا لتحفيز

الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو

المؤسسة. وتسهل هذه الفكرة إكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

4 إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات وهي مهمة بشكل عام

لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي

بحاجة إلى تغييرات جذرية.

فقد أشارت دراسة عبد المحسن عبد الله بن علي الغامدي بأن القيادة التحويلية تقوم على فكرة المسؤولية

الأخلاقية وأنها تتواجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات ولا تستأثر بالقوة بشكل حصري.

ثانيا: مكونات القيادة التحويلية

تحظى نظرية القيادة التحويلية بالكثير من الإهتمام والتطوير من قبل الباحثين، ومن أبرز الإسهامات

في دراسة نظرية القيادة التحويلية، إسهامات "باسل" وأفوليو"، فقد قدم نموذجا للقيادة التحويلية يعتمد على

أعمال "بريز" "Burns"، ويتضمن كثيرا من المكونات التي أشار إليها، كما حدد مكونات القيادة التحويلية في

أربعة مكونات أساسية وهي:¹

➤ التأثير المثالي:

يعد المستوى الأعلى للقيادة التحويلية ويشير إلى درجة تطابق المرؤوسين مع القائد، فالمرؤوسين لديهم الثقة

الكاملة بالقائد يحاكمون سلوكه ويتحلون بالقيم التي يظهروها لهم ويعملون على تحقيق رؤيتهم وإن كانت

النصيحة ضرورية إن الأثار الضعيفة التي تجعل من المرؤوسين يشتركوا مع قائدهم في القيم والرؤية

¹ صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العالي، رسالة الماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة

اشتركا و انسجاما كثيرا يتطلب مقدمات تؤهله إلى ذلك مع ملاحظة أن الآثار العميقة تتطلب سلوكيات بمستوى الأثر الذي يؤثر فيهم.¹ ويحضى القادة من هذا النوع باحترام وتقدير الأفراد المرؤوسين وولائهم الا أنه يتطلب من القائد المشاركة في المخاطرة وتقديم احتياجات المرؤوسين قدر الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.²

➤ التحفيز الالهامي:

يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة. وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشاركة، في سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.³

قدرة القائد على غصال توقعاته العالية إلى الآخرين وإستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة⁴

➤ التنشيط الذهني:

¹ فضيلة سلمان داود، النجاح الإستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد عشرون، الفصل الثالث، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، 2012، ص 237.

² سحر بنت حلف سلمان مدين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية، رسالة الماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2012، ص4.

³ عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2008، ص3.

⁴ إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد الرابع، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، 2011، ص393.

يبحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين وفيها يبرز قدرة القائد على بناء وعي عالي بالمشاكل وحلها مما يجعل من المرؤوسين أشخاص مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم على أساس أن التحفيز سيعزز الذكاء والرشادة. وتأطير المشكلات وإيجاد الحل المنطقي لها وتناول المواقف القديمة تناولا جيدا ويتم تحدي المرؤوسين فكريا ليقوموا بإيجاد مداخل جديدة ويراعى عدم تقديم النقد الساحر للمرؤوسين.¹

➤ الاعتبارات الأساسية:

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع من خلالها أن يعطي إهتمام شخص لكل مرؤوسيه، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين ولقد أكد Bass إن الإهتمام بالأفراد يُعد خدمة وتضحية وإيثارا من القيادة التحويلية، أي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وإن هذه القيادة تعمل على إثارتهم التواصل معهم على نحو دائم، أنها مسؤولة عن تقديم التدريب المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة؛ فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.²

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات القيادة التحويلية

سنتناول في هذا المطلب أولا متطلبات القيادة التحويلية ثم تحدياتها.

أولا: متطلبات القيادة التحويلية

¹ شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيم التحويلية والقيم التنظيمية، ببحث إستطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والسبعون، 2008، ص101.

² نهاية تلباني، وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 26(4)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص139.

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع

القيام بما هو مطلوب منه، لذلك يجب توفير بعض القدرات في القائد كالتالي:¹

- ✓ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الازم.
- ✓ الوعي الذاتي والقدرة إدارة الذات.
- ✓ القدرة على المبادرة والابتكار والاختراع.
- ✓ القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية.
- ✓ القدرة على التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- ✓ القدرة على تطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة.
- ✓ القدرة على تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمؤسسة والإلتزام بها.

ويضيف البعض الآخر المهارات التالية:²

- مهارات الوعي بالذات.
- مهارات التنظيم الذاتي.
- مهارات الطاقة الإيجابية.
- مهارات التكامل والالتزام.
- مهارات الوعي الاجتماعي.

¹ سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبيية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، رسالة الماجستير في

أصول التربية، كلية التربية، جامعة الازهر بغزة، 2011، ص 85.

² حمد بن قبلان الفطيح، مرجع سابق، ص 21، 22.

-مهارات العلاقات الشخصية.

وتعتبر مهارات الوعي بالذات ومهارات التنظيم الذاتي هي الأكثر أهمية لكونها الأساس الذي، والوضع الذي يقوم عليه تطوير مهارات أخرى، وتشير مهارات الوعي بالذات إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته، حتى يستطيع أن يقيس الفجوة بين الوضع الحالي من القدرة والانجاز، والوضع الذي يرغب في الوصول إليه من القدرة والانجاز.

أما التنظيم الذاتي فهو القدرة على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع القائد أن يتعلم ويتمكن من سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن تكون عليه قدراته ومهاراته.

بينما ترتبط الطاقة الاضافية بالنظرة التفاوضية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستثارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم ويوصف هؤلاء القادة غالبا بأنهم مسؤولين ومتفانين في العمل.

والقادة الذين يتسمون بالتكامل والالتزام والنزاهة يبالغون ثقة واحترام الاخرين، ويكونوا قادرين على بناء الإلتزام لدى الآخرين.

وتشير مهارات الوعي الاجتماعي والعلاقات الشخصية لقدرة القائد على التعاطف والاحساس بالآخرين، واحترام مشاعرهم، والقدرة على الاستماع والتكيف مع الآخرين، وتعلب هذه المهارات التفاعلية والتبادلية دورا مهما في التعاون وحل النزاعات والصراعات والتأثير في الآخرين.

ثانيا: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية امام القيادة التحويلية العديد من

التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبُعد النظر، وقد حددت تلك التحديات فيما يلي:¹

*** شدة المنافسة :** يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي

أصبح على كل المـؤسرات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكثر حصة في السوق، وذلك من خلال خلق ميزة تنافسية.

ومن هنا أصبح على القيادة التحويلية التغلب على تحدي المنافسة، والعمل على الاحتفاظ بالموقع في

السوق وتميمته وتأكيديه في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي به إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

***تداعيات العولمة:** أدى التقدم التكنولوجي السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى أن

أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محددة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، لمواجهة هذا التحدي

فإن على القيادة التحويلية يجب أن تكون مستعدة لمواجهة هذا النوع من التحدي،العولمة، ذلك من خلال

إحداث التحول اللازم لتحقيق الموائمة مع المناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت ومنفتح في نفس إن

القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الأسراع في اداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطاة.

***الاستخدام الامثل للموارد:** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل امثل،

عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، وبعد ذلك أحد التحديات الي تواجه القيادة التحويلية، وهنا يجب البحث

¹ بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية

للتوزيع قسنطينة، رسالة الماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، قسنطينة، ص

عن الحلول المثلى للمشكلات، ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادة التحويلية، عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

***الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز عند الكثير من

المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الإتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة -أيضا هدفا لكل المؤسسات، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون لتجسيد معايير الجودة.

***اتخاذ القرار في عالم متغير:** يتسم اتخاذ القرار بأنه يتم في عالم متغير غير مستقل، مما يجعل

التحدي أما القيادات متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلة واستراتيجية ملائمة؛ بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي امام القيادات في هذا الحال لا يتوقف فقط على إتخاذ القرار؛ إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي يتم وضعها للمؤسسة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.¹

مما سبق يمكن القول إن هذه التحديات والمتغيرات التي يفرضها النموذج العالمي، تفرض على

القيادات الإدارية العمل بجهد مضاعف لتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.²

المبحث الثالث: القائد التحويلي

سنتناول في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم الخاصة بالقائد التحويلي.

¹ محمد بزيع، حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإداع الإداري، دراسة مسيحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص39.

² بن عبد الرحمان الطاهر، مرجع سابق، ص 86.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص القائد التحويلي

أولاً: مفهوم القائد التحويلي

تعددت مفاهيم القائد التحويلي نذكر منها:

- يعرف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية،

والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والؤسرات.¹

- عرف كذلك أن القائد التحويلي يدفع المرؤوسين إلى السعي نحو تحقيق ما هو أبعد من المصالح الذاتية

لهم وذلك في سبيل تحقيق الصالح العام للمجموعة أو المؤسسة.²

- ويعرف أيضا على أنه القائد الذي يسعى لبناء الإلتزام بين الأفراد ويمنحهم الصلاحيات في أقصى

الحدود المتاحة ليجعلهم في النهاية متحسرين و مندفعين للعمل نتيجة لشعورهم بالإحترام إدارة المؤسسة.³

-وكذلك عرف بأنه الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل

احداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية.⁴

¹ بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 360.

² أحمد صادق محمد الرقب ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 15.

³ سيد الهواري، القائد التحويلي، ط2، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1999، ص47.

⁴ سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية،

مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص.113

من خلال ما سبق نستنتج أنه ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على مرؤسيه، فهو قادر على إستثارة وتشويق الأفراد ليضحوا بمصلحتهم الذاتية من أجل مصلحة الم وُسرة العلية، ويعطي اهتماما كبيرا لهم، يغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة.

من خلال هذا يمكن أن نفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي.

جدول رقم (3): الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي:

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوقت	يكافح تغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير

الراهن		
الأهداف المستقبلية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية
القابلية على المحاكاة ومماثلة بالآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر	عدم الرغبة في الإندماج مع الآخرين والاقتناع
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة له وما هو محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسن البيئي	حاجة قوية للتحسن والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لاير تكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية

أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة، وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل إتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.

المصدر: أحمد صادق ومحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص21.

ثانياً: خصائص القائد التحويلي

هناك عدة صفات يتصف بها القائد التحويلي منها¹.

1/الاهتمامات الفردية : إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعال مع المرؤوسين على مستوى

فردى.

2/ سحر الشخصية : حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس غحساس القيمة والاحترام والفخر

وتوضيح الرؤية.

3/ التحفيز الفكري: حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين.

كما أن هناك صفات أخرى منها¹:

¹ ماهر صبرى، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير ، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخطي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص 109.

✓ امتلاكهم الشجاعة الفائقة، كما تكون لديهم الثقة والإيمان بالمرؤوسين وقدراتهم.

✓ يمتاز القادة بأنهم يمتلكون رؤيا مستقبلية، للتعلم الدائم.

✓ كما يمتاز القادة التحويليون بما يأتي: (Robbins,1998,375).

✓ الإلهام إذ يقوم التحويلي بتوضيح أهمية الاهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية.

✓ العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأن.

يتضح من ذلك أن القادة التحويليون يمتلكون مهارات وصفات غير اعتيادية، كما نفهم أن للقادة

التحويليون سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات الأفراد وذلك يعني أنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما سيكون عليه الحال بعد ذلك.

ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل م وُسنقه نحو الأفضل، فإنه ينبغي أن يحوز على

عدد من الخصائص، نذكر من هذه الخصائص ما يلي:²

✓ القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار.

✓ يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الأفراد نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة

ذاتية عالية، ويتمتع بوع خال من الصراعات الداخلية.

✓ للقائد التحويلي حصول واضح ونشاط بدني متفاعل ، حيث يشارك انلاس مشاكلهم، ويقدم

لهم الحلو المناسبة.

¹ هشام فوزي، دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون، 2007، ص 130.

² عبد المحسن نعساني، مرجع سابق، ص8.

✓ يستطيع القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق الأهداف تفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسرة.

✓ يمتلكون القدرة على التعامل معي التعقيد والغموض وعدم التأكد.

وهناك خصائص أخرى نذكرها فيما يلي:¹

✓ أن يكون قادرا على صياغة رسالة المؤسرة وأن يحدد أهدافه.

✓ أن يكون شجاع يحوي المغامرة المحسوبة ولا يتردد في قول الحقيقة.

✓ أن يعمل على التغيير وفق أسس منطقية ومرسومة ومنظمة.

✓ ان يشارك العاملين مشاكلهم فيقدم لهم الصراعات الداخلية.

المطلب الثاني: وظائف ومهام القائد التحويلي

أولا: وظائف القائد التحويلي

حددت وظائف القائد التحويلي فيما يلي:²

✓ **يدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات، وتنمية القدرة

على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

✓ **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض

النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

¹ محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، 2014، ص70.

² سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة

الدراسات العليا، كلية التربية والإدارة التربوية، غزة، 2008، ص33.

- ✓ **كيف المنظمة مع التوجه المحيط:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه المحيط بكل مستوياته ووضع رسالة المؤسسة، بحيث تعكس التوجه المحيط، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه المحيط في البيئات المضطربة والمتقلبة.
- ✓ **تدير الفرق المحيط:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل المحيط المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.
- ✓ **يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادات التحويلية أن تنمي قدرتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت أثناء إتخاذ القرارات الخاصة في الأوضاع الغير مستقرة.
- ✓ **يدير التعلم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.¹

وهناك وظائف رئيسية للقائد التحويلي منها:

- ✓ إدراك الحاجة للتغيير
- ✓ تقديم رؤية مستقبلية
- ✓ اختيار نموذج التغيير
- ✓ إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

¹ رؤيا محمود كنعان، درجة توفّر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإنتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2014، ص27.

✓ إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم

والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة مقاومة التغيير.

✓ تنفيذ التغيير

ويمكن شرح هذه الوظائف فيما يلي:¹

* إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير، فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل

على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع

المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديدا للأفراد.

* تقديم الرؤية المستقبلية: يعمل القائد التحويلي على صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة التي تمثل الحالة

المأمولة لمستقبل المؤسسة الذي يرغب القائد التحويلي نقل المنظمة من واقعها الحالي إلى الوضع المنشود

من خلال ترجمة الرؤية الجديدة إلى الواقع العملي.

* اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمؤسسة من بين النماذج المتاحة التي

يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، بحيث تكون ملائمة للواقع.

* إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر

السائدة بين العاملين لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة وتسريع تعبئة

الإلتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها. إذا فالقائد التحويلي هنا مسؤول

عن "20"، بلورة رسالة المؤسسة وتسريع من خلال رؤية فكرية واسعة، إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة

وترويجها، صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين

وبين قيم المؤسسة.

¹ محمد كريم، حسين سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، رسالة الماجستير، الجامعة

الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال غزة، 2010، ص23، 24.

*إدارة الفترة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بالفترة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد قد تحرروا من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم للقديم.

*تنفيذ التغيير متابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أين وضع برامج التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددتين، إن الاقناع ضروري هنا لتنفيذ التغيير، ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.¹

ثانيا: مهام القائد التحويلي

للقائد التحويلي أربعة مهام رئيسية نلخصها كالتالي:²

✓ **تحديد الرؤية أو صورة المستقبل:** فالقائد يوضح للاتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب. وليس بضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع في ذلك. وقد تتشكل الرؤية لهم من المنهج لوحده، بل قد يشاركه الأتباع في ذلك، وقد تتشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم.

✓ **إيصال الرؤية للاتباع:** فلا قيمة للرؤية مهما كانت مميزة ومرغوبة إذا لم تصل للاتباع بشكل مفهوم وواضح كي يؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للاتباع بطريقة مقنعة وواضحة، تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها، ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها (التمكين، الإلهام، إلخ).

¹ ماجد عبد الرحمن البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص78.

² طارق محمد سويدان، صناعة القائد، ط3، دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص110، 109.

- ✓ **تطبيق الرؤية:** فالقائد الذي يسعى للحصول على احترام الأتباع وتفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرؤية، بل يتكيف معها، إذا لم يعد مقبولاً أن يعيش القائد في برج عاجي، ويحدث أتباعه عن المستقبل. إن المفروض من القائد أن يعيش بين الأتباع ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ.
- ✓ **رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية:** بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لاتباعه ويطبّقها على نفسه تصبح مهمة زيادة التزام أتباعه بها، ويتم عبر التشجيع والتذكير وإشراك الأتباع على الإلتزام بالاهداف والرؤية المؤسسية.¹

- ونقول أن هذه المهمة الرابعة للقائد الفعال، فبعد أن يحدد الرؤية لاتباعه ويعيشها ويطبّقها على نفسه، فمن أدواره الرئيسية زيادة التزام أتباعه بها ويستعمل القائد طرق شتى لغرس هذا الإلتزام منها.
- ✓ **تشجيع والتذكير المستمر بالقصص وأخبار السابقين كقصص الانبياء الواسعة.**
- ✓ **القدوة الصالحة:** تشير الدراسات الغربية الحديثة او عدم وجود فترات وضعف المصادقية لدى القادة هي أكبر شكاوى الأتباع في العرب بينها هي أقوى نقاط القيادة الإسلامية في القديم والحديث.²

¹ جمعان بن خلف جمعان، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، رسالة الماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1432، ص57.

² سمير صالح، أسلوب القيادة الغدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمؤوسين لمؤسسة سونطراك ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسييرن قسم العلوم الاقتصادية، 2008، ص 43.

خلاصة الفصل

تتاولنا في هذا الفصل مفهوم مفهوم القيادة بشكل عام في جزئه الأول بحيث تعرفنا على أهميتها وخصائصها وعناصرها وذلك إنطلاقاً من وجهات نظر مختلفة للباحثين، بحيث وضحنا أهم الفروق التي بينها وبين المفاهيم المشابهة لها وأهم النظريات التي جاءت فيها، ومن ثم تتاولنا القيادة التحويلية التي هي عبارة عن مزيج بين الجاذبية الشخصية للقائد التحويلي، وتطرقنا إلى أهم متطلبات القيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها. ومن ثم تتاولنا القائد التحويلي التي تم تناول صفات وخصائص ووظائف وهامه.

وفي الأخير نستخلص أن القيادة هي عبارة عن استخدام الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد ومروسيه إلى أعلى مستويات التفكير، ورفع الروح المعنوي، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

الفصل الثاني

تمهيد:

إن التعامل مع الزمن والحركة التطوير والتغيير في ظل سيادة الاستقرار والالتأكد في وقتنا الحاضر تستوجب تحديد مسارات وتوجهات المؤسسة إلى اختراق المجهول وتنمية قدرات القيادة اللازمة لتطوير احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة إلا أن تعامل القيادة الاستراتيجية لا يختصر على مجرد ما هو غير قابل للتنبؤ وإنما يتعداه إلى المجهول إما ما هو غير قابل للتعرف عليه فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو داخل المؤسسة وخارجها يتوقف إلى حد بعيد إلى إمكانية الاستفادة الكبيرة من كل أشكال المعرفة والخبرة، ومما هو متاح لها قدرات وإمكانيات. ويعد القائد الاستراتيجي واحد من العناصر الأساسية استنادا إلى قدراته على تصور المستقبل للمؤسسة وتحديد اتجاه الأعمال فيها وتحديد الخطط الاستراتيجية ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها وبما يمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار في بقائها ونموها، والقدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث التغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر ذلك، حيث التعامل مع التغيير يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي. وعلى ضوء ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث للتعرف على القيادة الاستراتيجية، والتي تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: تنمية القيادة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: القائد الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية:

يعتبر موضوع القيادة الاستراتيجية من الموضوعات التي نالت ولا تزال تنال اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في المجال الإداري، ذلك أن نجاح المؤسسات في مهامها يعتمد إلى حد كبير على وجود رؤية واضحة وخطة استراتيجية فعالة. مثل هذه القضايا تمثل في مجملها جوهر القيادة الاستراتيجية. هذه الأهمية التي يحظى بها موضوع القيادة الاستراتيجية فقد ظهرت العديد من الأدبيات التي ساعدت على تطوير هذا الموضوع وطرح العديد من الأفكار النظرية والعلمية في مؤسسات الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية أهميتها.

يُعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية كبيرة في عالم الأعمال أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغييرات والأحداث المتسارعة، فضلاً على التعقيد المتزايد في جوانب المحيط وتأثيراتها على المؤسسة.

أولاً/ مفهوم القيادة الاستراتيجية:

قبل تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية، ينبغي الإشارة أولاً إلى مفهوم الاستراتيجية بشكل عام.

أ - تعريف الاستراتيجية:

أستخدم لفظ الاستراتيجية "La strategies" منذ عدة قرون في الميدان العسكري وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، ومشتقة من الكلمة اليونانية "Strategos" "استراتيجوس" وتعني فن قيادة والتوجيه

الجيش، كما تعني تكوين تشكيلات وتوزيع المواد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية

لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو القضاء على العدو أو لتحسين الموقع.¹

وتعرف على أنها "أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات أو الفرص بيئية، والذي يأخذ في

الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة".²

عرف شاندلر الاستراتيجية على أنها "تحديد المؤسسة لأهدافها وأغراضها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد

وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات".³

كما عرف "higginz" الاستراتيجية بأنها "العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال

إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها".⁴

تعرف أيضاً أنها "قاعدة لاتخاذ القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق

أهداف المؤسسة".⁵

أما أنسوف فعرفها بأنها "قاعدة لاتخاذ القرارات وقد حدد أربعة مقومات لها وهي: نطاق المنتجات، اتجاه

النمو، الميزة التنافسية، أثر التوافق".⁶

مما سبق فإن الاستراتيجية لم تعد حصراً في المجال العسكري، بل انتقلت إلى مجالات الإدارة والسياسة

والاقتصاد والأمن وغيرها، وبهذا أخرجت الاستراتيجية من العام إلى الخاص، ومن الغموض إلى الوضوح

¹ رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، داربهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص8.

² أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص20.

³ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار خوارزم العلمية، السعودية، 2013، ص19.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص17.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية،

2008، ص31.

⁶ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص22.

وأصبحت الاستراتيجية اليوم تشكل مطلباً ملحا ولازماً لكافة المؤسسات على اختلافها بما فيها مؤسسات الأعمال لتوجيه مسارها وتعزيز قدراتها وجسد طاقاتها لإنجاز مهامها بما يحقق أهدافها وغاياتها، ويقع عبء ذلك كله على القيادة الاستراتيجية.

ب - القيادة الاستراتيجية:

تباينت وجهات النظر المهتمين بالقيادة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية.

يعرّف (Mintgazbeze, 1998) بأنها "القدرة أو مجموعة القدرات المعتمدة في التعامل مع الأوضاع

المختلفة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة الآن وفي المستقبل"¹

وتعرّف أيضا بأنها: "تلك القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل الاستراتيجي والتصرف

المستقبلي وأيضا بناء الرؤية ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في

المؤسسة"²

وتعرف أيضا على أنها: "القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتفويض الآخرين أحداث

التغيير الاستراتيجي عند الضرورة"³

من خلال هذه التعاريف فإن القيادة الاستراتيجية تعرف من منطلق القدرات والصفات الشخصية التي

تتوفر في القائد تخول له القيام بمجموعة مهام ضمن إطار تعامل وتفاعل الم مؤسسة مع أوضاع مستقبلية

مختلفة يتمكن من خلالها القائد الاستراتيجي على التخيل والتصور ووضع مختلف السيناريوهات المحتملة

والمتوقعة.

¹ محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 586.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسة، 2012، ص 3.

³ حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الواقعي الفلسطيني ، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009، ص 55.

عرفها كل من " Duane IUrlandMichaelHitt " القائد الاستراتيجي بأنه: "القائد القادر على توقع الرؤية المحافظة على مرونة تفكير استراتيجيا، والعمل بمشاركة الآخرين على تطبيق التغيرات التي تساعد على خلق المستقبل الجيد للمؤسسة"¹

وعرفها كل من "هنتربرغ" بأنها "عملية وضع الأهداف التنظيمية وتوجيه جهود العاملين وأصحاب المصالح نحو إنجاز الأهداف التنظيمية"²

وعرفت كذلك بأنها: تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة الأزمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح".³

وبذلك يشير مصطلح القائد الاستراتيجي بوصف القادة في أعلى الهرم في الم مؤسسة والذين يرأسون، حيث يمكن اعتبارهم موردا رئيسيا في الم مؤسسة، لذا تتصف الم مؤسسات الناجحة وهي وجود قيادة استراتيجية كفؤة وديناميكية تعمل على تحقيق الأهداف.⁴

نستنتج أن القيادة الاستراتيجية هي العملية التي تتكفل بتحديد التوجه وتصور الرؤية المرغوبة للمؤسسة فهي عملية تصور المستقبل ثم تنظيم الموارد وتطوير الإجراءات وتهيئة الظروف للوصول إلى ذلك المستقبل. كما تقوم القيادة الاستراتيجية بتفويض عملية إحداث تغيير استراتيجي للآخرين.

❖ الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية:

³Zerry Thomas and Other, **strategic leadership of ethical behaviour in business**, academy of management executive, vol 18, N°2, 2004, P57.

⁴نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 136.

⁵(أكرم محسن المهدي الياسري، القيادة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول، المجلد الأول، السنة الثالثة، نيسان، 2007، ص20.

⁴إنعام عبد الزهرة دوش، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الاستراتيجية في المنظمات دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 21، 2011، ص214، 213.

من القادة الناجحين من نمت مع العمل حتى قام بنفسه بتطويره، وهناك من يتمتع بقدرة خاصة على إثارة الحيوية والحماس في الآخرين، وأفضل القادة من يجمع في شخصه صفات الاثنين معا.

يكشف "Hughes & beauty" عن وجود فوارق جوهرية تجعل القيادة الاستراتيجية تختلف عن القيادة عموما تتمثل فيما يلي:¹

✓ مجالات القيادة الاستراتيجية واسعة المدى، ويقصد باتساع المدى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في مجالها والمجالات المحيطة بالمؤسسة، أي البيئة الداخلية والخارجية، حيث تؤثر في محيطها وتتأثر بما يدور فيه من أحداث وتوجهات، بينما قد لا يصل مدى القيادة التقليدية إلى هذا الحد بل فهي تقتصر في تأثيرها على توجيه الموارد البشرية والتأثير في سلوكهم.

✓ تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، أي أن الإطار الزمني للقيادة الاستراتيجية ممتد من الواقع إلى أهداف بعيدة، حيث يعطي القائد الاستراتيجي أهمية كبيرة للأهداف البعيدة، فمن المهم رؤية الأشياء البعيدة، وكأنها قريبة، وفي القيادة التقليدية ربما لا يصل هذا التأثير إلى هذا المدى.

✓ القيادة الاستراتيجية تشمل غالبا تغييرا مؤسسيا له بعدا استراتيجيا حيث تؤدي القيادة الاستراتيجية بفضل رؤيتها العميقة والبعيدة إلى إحداث تغييرات في المؤسسات يصل أحيانا إلى تغيير البنية التنظيمية وفي جوانب متعلقة بقيم أخلاقيات العمل على سبيل المثال، بينما لا يحدث ذلك في القيادة التقليدية التي لا

تتطلب أعمالها إحداث تغييرات على هذا المستوى.²

وهناك من يفرق بينهما في المعايير أخرى وهي موضحة في الجدول التالي:

¹ علي بن عايش الشهراني، تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة

الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، قسم الدراسات الاستراتيجية، الرياض، 2012، ص 76.

² دوسيا فير، ماري كروسان، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، العدد 2، المجلد 45،

الجدول رقم (04) الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية:

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استنفاداً على الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة	تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة
التركيز	تركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على جانب الموازنة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف معها بحرية داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط استناداً إلى ما يمتلكه القائد من مهارات تقليدية	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي استناداً إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.
القرارات	إتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله، وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفاً بعيداً عن المخاطر وعدم التأكد في القرارات	إتباع البديهية والحدس في اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها القائد الاستراتيجي.

المصدر: موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013، جامعة بكرة، ص 296، 297.

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية

تسعى كل مؤسسة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المؤسسة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمؤسسة.¹

إن وظيفة القيادة الاستراتيجية في المؤسسة هو إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل.

إن القيادة الاستراتيجية في أي مؤسسة هي العنصر القادر على إحداث وإدخال التغيير والتطوير في الأداء الاستراتيجي، كما أن عملية إدارة وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي وقدرات تأهيلية متميزة لدى القيادة الاستراتيجية كونها أدري بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة على مدى الطويل.

وتكمن الأهمية للقيادة الاستراتيجية في كونها:²

- ✓ تعتبر حلقة الوصل بين البيئة والمؤسسة وتصوراتها المستقبلية على مدى الطويل.
- ✓ تعد البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

¹ سعد عبد عابر، دور القيادة الاستراتيجية أثرها في التطوير التنظيمي، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية /مصنع بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد خمسة وتسعون، 2013، ص 257.

² بن بركة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بكرة، 21 و 22 فيفري 2012، ص 12.

- ✓ تدعيم جانب القوة في المؤسسة وتقليص جوانب الضعف فيها قدر الإمكان.
- ✓ التركيز في تحليل المحيط على الفرص الممكنة والمخاطر المحتملة.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة.
- ✓ تمكين المؤسسة من إحداث التغيير الاستراتيجي.
- ✓ تحقيق المواءمة بين ماضي المؤسسة وحاضرها ومستقبلها.
- ✓ إن تصرفات القائد الاستراتيجي وسلوكياته تدفع الأفراد وتؤثر فيهم على النحو الذي يمكن المؤسسة من الوصول إلى مستوى أداء أعلى والحصول على مكانة متميزة.
- وأظهرت بعض الدراسات أن هناك قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق نتائج غير عادية في المؤسسات لم يكن من المتصور تحقيقها من خلال الأمور التالية: التغيير والانتقال من حال إلى حال، الإبداع والابتكار، روح المخاطرة الإنشائية.

المطلب الثاني: مهام وخصائص القيادة الاستراتيجية

أولاً: مهام القيادة الاستراتيجية

قدم كل من (Hitt) ست مهام للقيادة الاستراتيجية وهي:

- 1/ تحديد التصور الاستراتيجي للمؤسسة: أي وضع رؤية استراتيجية للمدى طويلة وتحديد الهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها، فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من الهدف الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشترك ومفهوماً لدى الجميع.¹

¹ موفق سهام، مرجع سابق، ص 302، 303.

على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المؤسسة، وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمراً مهماً لتوجيه المؤسسة نحو النمو، تطوير أنواع المنتجات، الخدمات، السوق، وتحقيق الغايات المطلوبة.¹

2/ اكتشاف المقدرّة الجوهريّة والمحافظة عليها : تشير المقدرّة الجوهريّة أو المقدرّة المميّزة إلى

موارد المؤسسة التي تُعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها، وبهذا فإن حصول المؤسسة على شيء من المقدرّة الجوهريّة واتخاذها رمزاً للمنافسة يحقق لها التميز عن منافسيها، في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراح الميزة التنافسية من المقدرّة الجوهريّة كونها تعبر عن تمييز المؤسسة مقارنة بالمنافسين؛ إلا أنها تتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المؤسسة بشكل عام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدرّة الجوهريّة تصاغ وتظهر ملامحها في وظائف الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات.²

3/ تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات

ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة للمؤسسات واتساقاً مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلوا مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار فيه.³

القائد الاستراتيجي يجذب ويحافظ على أفضل المواهب الموظفين المتوفرة، والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته من خلال التدريب ومكافأة المهارات المتطورة، واستغلال المواهب بأحسن الطرق.⁴

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص63.

² بن بريكة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص12.

³ بن بريكة عبد الوهاب، مرجع ذكر أعلاه، ص13.

⁴ أظني جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة

محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014، ص21.

4/ المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة : تعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم

المحورية للابتكار، التعلم وتثمين رأس المال البشري وممارسات فرق العمل.¹

5/ التأكيد على الممارسات الأخلاقية : تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل

بين الأفراد العاملين من جهة وال مؤسسة من جهة ثانية؛ فضلا عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة، وفي السياق نفسه، فقد عدها (Proctor, 2000; 133) المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المرببة بشأن استخدام النشاطات التسويقية، وعلى الرغم من ذلك يشير البعض إلى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المؤسسات الكبيرة. وبالتالي فإن تطبيق الاستراتيجيات يجب أن ينطوي على ممارسات أخلاقية كجزء مكمل لثقافة المؤسسة مما يزيد استجابة الموظف مع متطلبات عمله.²

يلعب القائد الاستراتيجي دورا هاما في بناء ممارسات أخلاقية داخل المؤسسة، بحيث يركز على

الصدق، والثقة والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وفي تطبيقها، فهذه القيم لا بد أن ترسخ لدى المدراء والموظفين في كل مؤسسة.³

6/ إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية : يُقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد

عليها القادة بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية. فيها نوعين: الرقابة المالية وأخرى الاستراتيجية، فنظم الرقابة المالية تساعد المؤسسة على إدارة رأسمالها المالي والتحكم في ممارساتها، كما أن القائد الاستراتيجي الفاعل

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص63.

² أنير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التمييز التنظيمي ، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الميكانيكية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، 2010، ص 212.

³ أقطي جوهره، مرجع ذكر أعلاه، ص28.

يؤسس رقابة استراتيجية تسهل المرونة، وتشجيع السلوكيات الابتكارية لمساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.¹

7/ الأداء الاستراتيجي: أنه يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في المد القريب والبعيد على وفق

مؤشري دورة حياة المؤسسة ومستوى ربحيتها أي أن الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين حاضر ومستقبل المؤسسة ويضيف أنه يتم من زاويتين هما موقف المؤسسة الداخلي والخارجي وأنه كذلك يحقق لنا الأهداف القريبة والبعيدة مدى إلا أن نجاح وبقاء المؤسسة يتوقف على تحقيق أهدافها طويلة المدى.²

ثانياً: خصائص القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية عدد من الخصائص تتميز بها نذكر منها:³

1/ الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية استراتيجية، إذ يرى دائماً الصورة البعيدة والمنظور الأكبر في

المدى الزمني البعيد.

2/ الحقيقة الواقعية: أن يكون القائد الاستراتيجي أكثر واقعية ويستجيب للوقائع.

ويضيف آخرون أصناف أخرى:⁴

5/ الابتكار: أن تتوافر لدى القائد الاستراتيجي القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة وتشجيع

الآخرين على ذلك.

¹ أنير عبد الأمير حسوني، مرجع سابق، ص 213.

² أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي، دراسة التحليلية لأداء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن الكلية الإدارية والاقتصاد، العدد 9، المجلد الخامس، الموصل، العراق، 2012، ص 226.

³ نجم عبود، الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص 80.

⁴ بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، مرجع سابق، ص 11.

6/ القدرة على فهم مغزى الأحداث دون تأثيره بظواهر الأمور.

7/ القدرة على اتخاذ القرارات الغير مبرمجة والغير روتينية دون أن يمنعه الخطر المتوقع من التردد.

8/ إحساس العالي بالمحيط: أي أن يكون لدى القائد الاستراتيجي إحساس عالي وذكي بالتغيرات التي

تحدث بالمحيطين الخارجي والداخلي للمؤسسات.

9/ المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير: يكون لدى القائد الاستراتيجي المبادرة والمرونة والقدرة على

مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين.

المطلب الثالث: مراحل عملية القيادة الاستراتيجية

إن مهارات التفكير الاستراتيجي والممارسة الاستراتيجية والتأثير الاستراتيجي، هي ما يحول

الاستراتيجية إلى عملية ذات مراحل، أي هي ما يحدد جوهر القيادة الاستراتيجية التي تشكل في مضمونها

مراحل القيادة الاستراتيجية، نذكرها فيما يلي:¹

✓ التفكير الاستراتيجي: ينطوي على وجود رؤية لما يمكن المؤسسة أن يكون عليه في المستقبل، من خلال

منحها طرق جديدة لفهم التحديات والفرص المتاحة وفقا للإمكانيات وجوانب الضعف فيها.

✓ الممارسة الاستراتيجية: هي الجهد المنسق اللازم للمؤسسة، لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية وقدرتها على

وضع هذه الرؤية موضع التنفيذ في شكل ممارسات عملية.

✓ التأثير الاستراتيجي: يدور حول خلق وتهيئة ظروف الالتزام والوضوح والتآزر في جميع أنحاء

المؤسسة.

¹ صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة

للجوازات للمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001،

المبحث الثاني: تنمية القيادة الاستراتيجية

نحاول في هذا المبحث التطرق إلى عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية وكذا إعداد تميمتها.

المطلب الأول: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها:¹

- امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر الم مؤسسة والعاملين، مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً؛ بل وغير ممتعة؛ فضلاً على ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه.
- القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستيعابها في اللحظة المطلوبة كلما أُلزم الأمر.
- ✓ سعة المعرفة وتنوعها، وما يترتب عليها من معالجة المواقف عن توازنات معرفية، دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.
- ✓ الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق الحكمة من المواقف المختلفة والطارئة.
- ✓ الشجاعة وسرعة الحسم في المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

¹ صالح بن سعد المربع، مرجع سابق، ص 29، 30.

✓ إدارة الوقت هي الاستخدام الأفضل للوقت، والإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل.

المطلب الثاني: إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية

يشير دراكر إلى أن القائد الاستراتيجي هو أهم أركان نجاح المؤسسة، فلا بديل لدوره في تحقيق ذلك، حيث تتوازي الحاجة إلى الكفاءة القيادية مع التقنية المتقدمة، إذا لم تتفوق عليها، كما أن سلوك القائد الاستراتيجي يوازي في أهميته سلوك المؤسسة فكلاهما منبثق من الآخر. لذلك فإن إعداد القادة الاستراتيجيين وتطور مهاراتهم القيادية يعد اليوم أمراً ضرورياً وضمناً لنجاح المؤسسة.

فاستثمار المؤسسة في القيادة الاستراتيجية يعتبر تحدياً من التحديات المعاصرة نظراً لمكانتها المهمة في ضبط مواقع المسؤولية، وبناء وتدريب كافة المدراء والموظفين على أسس النجاح والتميز. كما تقع على عاتقهم مهمة معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة ويفتحون أمامها آفاق النجاح والتطور والنمو والاستقرار فضلاً عن تنمية قاعدة بشرية للمؤسسة من العاملين وتأهيلهم عبر برامج تدريبية مكثفة وطويلة وتوزيعهم على خطوط الإنتاج والمواقع المناسبة للمنظمة.

أولاً: متطلبات إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية

ويتم إعداد وتنمية القادة الاستراتيجيين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال:¹

✓ اكتشاف القادة الاستراتيجيين وبناءهم، ثم تعيينهم ووضعهم في المكان المناسب.

✓ الاختيار السليم للقيادة الاستراتيجية.

¹ صالح بن سعد المرعي، مرجع سابق، ص 33.

- ✓ الاجتماعات والحوارات واللجان وفرق العمل.
- ✓ المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ التقدير والحفز المستمر والمحاسبة المستمرة.
- ✓ التعليم والتدريب المستمر.

ثانياً: مجالات ووسائل تنمية القيادة الاستراتيجية

تتنوع المجالات والوسائل المتبعة في إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية تبعاً لتنوع نشاطات كل مؤسسة، وخصائص القادة الاستراتيجيون فيها، وإن كان من أهم هذه الوسائل ما يلي:¹

- 1- الإدارة بالأهداف: هي من أوائل الأساليب التي استخدمت في تنمية القيادات، وتتضمن وضع أهداف محددة والعمل في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيقها، وتعد الإدارة بالأهداف أحد أساليب التطوير التنظيمي التي تسهم في زيادة قدرات القادة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجههم، حيث يجتمع قادة الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة والفرعية ووقت إنجازها.
- 2- إدارة الجودة الشاملة: هي عبارة أسلوب إداري يهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء من خلال عمل القادة والمدراء والمرووسين بشكل مستمر في القطاعات الإنتاجية والخدمية لتحقيق توقعات المستفيدين، وأداء العمل الصحيح بشكل أفضل وأكثر فعالية منذ البداية وبأقل وقت وجهد وتكلفة. وتهدف إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تلافي العيوب والأخطاء أولاً بأول، وتطوير طرق العمل، واختصار الإجراءات، وتجنب تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات، والعمل بمبدأ العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وإدارة الجودة الشاملة من هذا المنطلق تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها القيادة الاستراتيجية للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت وتقليل الجهد وخفض التكلفة.

¹ صالح بن سعد المربع، مرجع سابق، ص36، 39.

3-تدريب الحساسية: هو نمط سلوكي جديد للتدريب يهدف إلى أحداث تغييرات في عادات واتجاهات وسلوكيات القادة عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها، ولكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها حيث يسعى هذا التدريب إلى زيادة حساسية القادة الاستراتيجيين نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج، وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي بتعلم أنماط السلوك الإيجابي أو استشعار جوانب النقص في السلوك الذاتي مقارنة مع الآخرين.

4-التمكين: التمكين هو الشعور بقوة التأثير وإرادة التعبير والمشاركة من قبل العاملين من خلال منحهم قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعالية في إدارة المؤسسات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة، وتأهيلهم لتولي مسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع. وتتركز أهمية التمكين في دوره في تحقيق أهداف المؤسسة التي تحتاج لخبرات ومهارات ومعلومات العاملين بها وكذلك جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف واستخراج أقصى طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعاتها بهدف إحراز تقدم منظم في مجالات تطوير الأداء والعمل على تفريغ القيادة الإدارية العليا للمهام الصعبة وعدم إشغالها بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل لأن ذلك ينعكس إيجابيا على المرؤوسين الذين يزيد عددهم في المؤسسة عن القادة لذلك يجب أن يشعروا بفاعليتهم لأن المرؤوسين غير المؤثرين قد يكونوا أكثر إعاقة للمؤسسة من القائد الخامل.

5-التعلم التنظيمي: عملية التغيير المستمر والنسبي في أفكار وسلوكيات العاملين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم ويزيد من قدرات المنظمة في التأثير والتأثر ببيئتها.

المطلب الثالث: معوقات تنمية القيادة الاستراتيجية

من أبرز المعوقات التي تواجه إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية.¹

¹ صالح بن سعد المربع، مرجع سابق، ص 39، 40.

- **الأنظمة واللوائح:** تكون المؤسسات الإدارية في الدول النامية ملتزمة بالأنظمة واللوائح والتعليمات المترجمة لتنظيم وتسيير شؤون المؤسسة، ولا يتم تعديلها أو تطويرها بما يتواءم مع التطورات المحيطة، ولذلك تعد من أكبر العوائق التي تواجه القادة الإداريين لأنها تقلل المرونة وتعاني من التقادم والازدواجية.
- **المركزية الشديدة وعدم التفويض:** تمارس القيادة في الدول النامية مظاهر مختلفة من المركزية وعدم الرغبة في تفويض السلطة والاستحواد على أكبر قدر منها تعبيراً عن الأهمية والمركز الاجتماعي نتيجة الانقسامات السياسية والدينية والقومية التي تقلل درجة اطمئنان القيادة في تفويض التفويض.
- **عدم الاستقرار الإداري:** إن عدم استقرار القيادة والكوادر المتخصصة، وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات الخصخصة، والتقاعد المبكر، قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل استراتيجية تنزع إلى التفكير في المستقبل.
- **نقل واستخدام التكنولوجيا:** وجدت القيادة الإدارية نفسها في سباق غير متكافئ مع التطور التكنولوجي، وأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل وأنه من الصعب عليها تطوير قدراتها على استخدام التقنية الجديدة لاعتقادهم أنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمرًا. في ظل عدم توفر الوقت، أو صعوبة العمل على هذه التقنيات.
- **غياب المنافسة:** إن غياب المنافسة بين المؤسسات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن، ولا يدعوها للتفكير بجديّة لتحديد مستقبلها، طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة، مما يضعف عملية إيجاد قيادات استراتيجية قادرة على التطوير والتحديث في المؤسسات.

- القيم والانتماءات الاجتماعية: تتركز العلاقات في المؤسسات حول العادات والتقاليد التي تنشأ في مجتمعاتها، ولذلك فكثيراً ما تفرض العادات والتقاليد والقيم والانتماءات الاجتماعية بعض التصرفات على القادة قد لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالموسيقى والموسيقى.
- التخطيط غير سليم: يترتب عليه عدم وضوح أهداف التخطيط أمام القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار، مما يجلب فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه وبين الواقع العلمي.
- الانحراف الإداري الأخلاقي: يعد من أشد المشكلات التي تواجه القيادة الاستراتيجية ويؤدي بالإخلال بالثقة العامة والأمانة التي يجب أن تتوفر في القائد الاستراتيجي.

المبحث الثالث: القائد الاستراتيجي

تحتاج القيادة الاستراتيجية إلى قادة استراتيجيين يبادرون بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية، الدولية، التكنولوجية، الديموغرافية والاقتصادية.

المطلب الأول: خصائص القائد الاستراتيجي

لقد تعدد الكتابات حول السؤال التالي: من هو القائد الاستراتيجي؟ وقد وردت الإجابة عن هذا السؤال

تحت عناوين مختلفة ومتنوعة في حصر صفات القائد الاستراتيجي وفي تحديد مهارات القائد

الاستراتيجي.... إلخ، ومن هنا نجد أن القائد الاستراتيجي يجب أن يجمع الصفات والمهارات التالية:¹

- ✓ لأنه يجب أن تتجمع فيه صفات كل قائد عادي.
- ✓ ولأنه أيضاً استراتيجي فإنه يجب أن يتميز عن القائد العادي بأن لديه رؤية بعيدة لغايات المؤسسة وأهدافها ولديه إلمام بالبيئة وتأثيراتها، ولديه مرونة يمكن أن تحقق الأهداف.
- ✓ ليس كل مفكر استراتيجي هو قائد استراتيجي، فقد يكون إنسان ذو فكر استراتيجي، وليس لديه صفات القيادة ومهاراتها. لذلك فالقائد الاستراتيجي يجمع بين شيتين أنه قائد أولاً وأنه استراتيجي ثانياً.

¹ محمد موسى الزعبي، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية ، رسالة الماجستير، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 47، 48.

✓ القائد الاستراتيجي هو القادر بحزم باستمرار وبمرونة على مواجهة التحديات وأيضاً قادر على الاستجابة الاستراتيجية لتحولات البيئة.

- ✓ يجب أن يتمتع القائد الاستراتيجي بالصفات والمقاومات والمهارات عديدة منها:¹
- ✓ يملك رؤية واسعة المدى ولديه ملكة التخيل والتصور، بمعنى أن القائد الاستراتيجي يرى المؤسسة كجزء من نظام شمولي متعدد الأجزاء، ويستطيع أن يتخيل ويتصور مال الأمور في مؤسسته وصيرورتها بطريقة عقلانية.
- ✓ يجمع المعلومات عن حاضر المؤسسة ومستقبلها والمرحلة الانتقالية بينهما، ولديه القدرة على استيعاب المعرفة الشمولية بما يدور حوله.
- ✓ لديه ثقة بنفسه وبمروسيه وطموح في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ القدرة على الاستماع الآخرين وقبول الرأي الآخر والحوار معه والاتصال والتواصل مع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها لتكوين شبكة من العلاقات تعزز مكانة المؤسسة في المجتمع وتقوي نفوذها.
- ✓ يملك موارد نادرة، الخبرة العملية العلمية فيه، ولديه الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة ومعالجتها والتي تسهم في توليد الأفكار الجديدة والمستقبلية القابلة للتحقيق، مما يعطيه ويعطي مؤسسته القوة والنفوذ على المدى الطويل.

¹paul, JH Sthoem maker and other, **Managinyouself, StratigieLeadershp, The Esentiel skills**,Harvard review, 2013, P2.

- ✓ القائد الاستراتيجي يجب أن يجمع بالإضافة إلى الصفات القيادية والشخصية، والصفات الاستراتيجية، عنده أصبح يركز فقط على حاضر المؤسسة مما لا يسمح له بالتقدم والنهوض بها. لذلك يجب عليه التحلي بالصفات الاستراتيجية وقيادية حتى يصبح "مفكرا" استراتيجيا لديه بعد النظر والبصيرة النافذة والرؤية مستقبلية" ويكتسب قدرة مميزة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والقدرة على إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية التي يتبناها ويؤمن بها. فالتكامل بين الصفات القيادية والاستراتيجية ضروري لدى القائد الاستراتيجي للنهوض بالمؤسسة وتطويرها وتحقيق التميز والتفوق لها.

الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي:

من بين الفروق نذكر ما يلي:¹

- ✓ القائد الاستراتيجي دائرة اهتمامه بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.
- ✓ إن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية.
- ✓ دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأبعاد والاجتهاد والحد من أكبر من دائرة القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.
- ويرى بعض الباحثين أن الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي يكمن فيما يلي:²
- ✓ القائد الاستراتيجي يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي، بينما القائد التقليدي يضع بدائل تقييم الوضع الحالي.
- ✓ يعتمد القائد الاستراتيجي على الثقة؛ بينما يعتمد القائد التقليدي على السيطرة.
- ✓ يتحدى القائد الاستراتيجي الوضع الراهن، بينما يقبل القائد التقليدي الوضع القائم.

¹ محمد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص 43.

² أظفي جوهرة، مرجع سابق، ص 21.

- ✓ يواجه القائد الاستراتيجي المخاطر بينما يتجنبها القائد التقليدي.
- ✓ يعمل القائد الاستراتيجي بروح القوانين والأنظمة والإجراءات، بينما يعمل القائد التقليدي وفق حرفية القوانين والإجراءات.
- ✓ يتبين القائد الاستراتيجي ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الأفكار الجديدة التي تُسهم في تطوير المؤسسة وتعزز قدرتها، بينما يتبنى القائد التقليدي ثقافة تنظيمية مغلقة أمام الأفكار الجديدة.
- يمثل القائد الاستراتيجي للتغيير الجذري، ويأتي بابتكارات جديدة؛ في حين يميل القائد التقليدي للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.

المطلب الثاني: وظائف ومهام القائد الاستراتيجي

يتولى القادة الاستراتيجيون المناصب العليا في المؤسسات المختلفة، كمدير القطاعات، لأنه يُنَاط بهم وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية التي تعبر عن رؤية شاملة لأساليب عمل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.¹

ويوضح يونس أهم مهام القادة الاستراتيجيون:

- ✓ **تحديد الوضع الحالي للمنظمة:** يتطلب هذا الدور إلمام القائد الاستراتيجي بجميع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، وطبيعة عملياتها، واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية، وذلك يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ومكامن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، حيث تعد هذه نقطة الانطلاق لاستراتيجي المؤسسة.
- ✓ **تحديد مستقبل المؤسسة:** يتضمن دور القائد الاستراتيجي هنا في تحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي، المنافسة، ندرة الموارد، المعلومات، إلخ) وتحليلها وإسقاطها على محاور

¹ صالح بن سعد المربع، مرجع سابق، ص 31.

المستقبل. ويطلق على هذه الحالة المجالات المحتملة لأنشطة مؤسسة. وعادة يلجأ القائد

الاستراتيجي إلى استخدام النماذج الفكرية والإحصائية والسيناريوهات لاختيار الفروض

الفكرية.

✓ **صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها** : تستند هذه الخطوة على الفهم الدقيق

لأغراض المؤسسة وأهدافها المستقبلية، والظروف المتغيرة المحيطة بها، بهدف التهيؤ

لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية. ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ وقت طويل من

القائد الاستراتيجي.

✓ **تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته**: يتضمن ذلك الدور القائد الاستراتيجي في التحقق من سير

الأمر المخططة وفقا لمساراتها المحددة سلفا وحسب المعايير الأدائية والتقويمية للوقوف على

المدى فاعلية التنفيذ.

✓ إدراك أن الإبداع والريادة بحاجة إلى أشخاص عميقي التفكير، ويقدرن القيمة العملية

للنظريات الجيدة، وهذا يتطلب تدريب الموظفين واستقطاب أصحاب ذوي الخبرة والكفاءة.

✓ حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق ترويض التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع

مشكلات باستخدام الأسلوب العلمي.

✓ تنمية مهارات عمل المشكلات الإبداعي.

ويرى "قاديمكوتينكوف" (Vadim Kotenikove) أن هناك وظائف للقائد الاستراتيجي هي:¹

✓ الرؤية الاستراتيجية وتحديد أهداف المؤسسة بشكل عام.

✓ التفكير الاستراتيجي والتخطيط لوضع استراتيجية المؤسسة وسياستها.

✓ القيام بالوظائف التشغيلية والإدارية.

¹ صالح بن سعد المربع، مرجع ذكر أعلاه، ص31.

- ✓ التنسيق بين عمل فروع المؤسسة.
- ✓ السياسة وكسب المؤيدين والمناصرين.
- ✓ التعليم والتدريب لصنع قادة المستقبل.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التطرق للقيادة الاستراتيجية وسط مفهومها وما لها أهمية بالغة واهتمام كبير من طرف الباحثين لأنها تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في ال مؤسسة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المؤسسة.

إن القيادة الاستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المؤسسات أو فشلها، والقادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق الاستراتيجية بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المؤسسات، وتظهر الحاجة الماسة للقيادة الاستراتيجية التي تضع رؤية واضحة للأهداف البعيدة المدى المراد الوصول إليها، كما أنها هي العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية كونها الأعم بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث دراسات حول القيادة الإستراتيجية والقيادة التحويلية، وأسس التكامل بينهما

تمهيد:

إن القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية مترابطان وأن هناك تكامل فيما بينهما، وأن مهام القائد التحويلي والقائد الاستراتيجي في المنظمة تتكامل في أسس معينة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: دراسات حول القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: دراسات حول القيادة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: التعليق عن هذه الدراسات.

المبحث الرابع: أسس التكامل والإجابة عن أسئلة الدراسة.

المبحث الأول: دراسات حول القيادة التحويلية

كثيرة جدا هي الدراسات التي تعرضت للقيادة التحويلية في مجالات عديدة في ارتباطها بالعديد من المتغيرات، والتي سنعرضها هنا بغرض المساهمة في إثراء موضوع دراستنا. ولقد تم انتقاء بعض من هذه الدراسات والتي نعتقد أنها ذات صلة بموضوع دراستنا، والتي سنذكر أهمها.¹

_ دراسة (المسعودي، 2007) جاءت هذه الدراسة بعنوان "العلاقة بين مقدرات الإبداع الإستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية، وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة" وقد هدفت إلى التركيز على كيفية تحفيز المقدرات الإبداعية وسبل اكتسابها من خلال سلوكيات القادة التحويلي، طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من 56 عضو من هيئة التدريس في سبع كليات أهلية في العاصمة بغداد. وفي تحليل طبيعة العلاقة استخدمت هذه الدراسة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد إلى جانب علاقة الارتباط. من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقات ارتباطية بين مقدرات الإبداع الإستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية من جهة، وإثبات العلاقة التأثيرية لكلا المتغيرين على تحقيق الاستدامة في المزايا التنافسية. الواضح من خلال هذه الدراسة أهمية سلوكيات القيادة التحويلية في إثارة واستثارة القدرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات بالإضافة إلى أهميتها في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل.

_ أما دراسة (krishnan:2004) فقد تناولت بالدراسة والتحليل "أثر القيادة التحويلية على الإستراتيجيات المؤثرة في المرؤوسين" وذلك بهدف تحديد الأثر بين تبادل (العضو- القائد) وبين القائد والمرؤوسين من خلال ستة إستراتيجيات مؤثرة وهي: (إستراتيجية الحزم، المساومة، التحالفات، الصداقة، منح المزيد من الصلاحيات، وأخيراً إستراتيجية الأسباب)، تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من (241) مدير يعملون بمنظمات مختلفة في الهند، وقد استخدمت كل من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات

¹ فضيلة سلمان داود، مرجع سابق، ص4، 5.

بينهما

الارتباط، والانحدار، كأدوات للتحليل الإحصائي، توصلت من خلالها إلى أن هناك علاقة أكبر بين القيادة التحويلية وإستراتيجية الصداقة بينما (تبادل- القائد) تكون ذات أهمية مع الأسباب بينما نقل أهميتها مع منح الصلاحيات العالية. مما يعني ضرورة توجه القيادة التحويلية لإستراتيجية الصداقة أثناء التعامل مع المرؤوسين.

_ ونظراً لما للقيادة التحويلية من أهمية في فعالية المرؤوسين، فقد وردت دراسة (Dionne et al. 2004) تحت عنوان "القيادة التحويلية وأداء الفريق" من أجل تحديد الأثر بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الإنسانية، والتنشيط الذهني) وبين ثلاث مؤشرات أساسية تشكل وفقاً لهذه الدراسة أبعاد لأداء الفريق وهي (المشاركة في الرؤية، التزام الفريق، الفريق الممكن، والصراع الوظيفي للفريق) وقد توصلت هذه الدراسة باستخدام تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، بان هناك تكامل وترابط بين أداء الفريق والقيادة التحويلية. مما يدل على أهمية سلوكيات وخصائص القيادة التحويلية في تحقيق التكامل والانسجام بين أعضاء الفريق والعمل بمفهوم الفريق في فعالية الأداء من حيث تحقيق الرؤية والالتزام الجماعي.

_ وضمن سياق التزام المرؤوسين جاءت دراسة (Riaz,2011) بعنوان "أثر نمط القيادة التحويلية في فاعلية التزام المرؤوسين" هدفها هو تحديد العلاقة والأثر بين التزام المرؤوسين ونمط القيادة التحويلية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية التزام المرؤوسين. مما يعني أن التزام المرؤوسين بالقرارات يتوقف على أسلوب ونمط القارئ التحويلي وطريقة تعامله معهم.

- وحيث يتميز نمط القيادة التحويلية باتباع القائد لأساليب وسلوكيات تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة التي عن طريقها يستطيع تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، فقد تمكنت دراسة (محمد ذيب، 2008) من اختبار مدى تأثير التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى عينة مكونة من 391 عامل ضمن 13 بنك أردنيا وقد

بينهما

توصلت نتائج التحليل إلى أن لعمليات تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بالفريق وإيجاد الثقافة الداعمة تأثير إيجابيا وقويا على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، وعليه توصي هذه الدراسة بضرورة تبني أسلوب التمكين الإداري إثارة وتدعيم السلوك الإبداعي للعاملين¹ ضمن نفس السياق تقترح ورقة العمل التي قام بها (سعد العتيبي، 2009) إطاراً نظرياً يعالج فيه دور القيادة التحويلية في عملية تمكين العاملين، من خلال خلق بيئة تدعم عملية التمكين خاصة ما تعلق منه بالتمكين النفسي والقيادة الذاتية من أجل تعزيز شعور المرؤوسين بالفاعلية الذاتية ومعاملة الأخطاء كفرصة يمكن التعلم والاستفادة منها².

- وبغرض إبراز أهمية تشجيع القائد التحويلي مرؤوسيه على التعلم الفرقي والتنظيمي جاءت دراسة (العياش، 2010) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى" هدفت إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي. من خلال عينة بلغت (590). من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية بأبعاده (الاعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية) على التعلم التنظيمي³.

المبحث الثاني: دراسات حول القيادة الاستراتيجية

¹ محمد ذيب المبيضين ، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص 139.

² سعد بن مرزوق العتيبي ، القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، الجمهورية التونسية، 2009، 1-4 جويليه.

³ خالد خلف الزريقات، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن، 2012، ص13.

بينهما

إن الدراسات التي تعرضت للقيادة التحويلية في مجالات عديدة وارتباطها بالعديد من المتغيرات، التي تساهم في إثراء الجانب النظري. ولقد وجدت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية، والتي سنذكر أهمها.¹

_الدراسة التي قام بها (Fragueiro, F. 2007) بعنوان "القيادة الإستراتيجية العملية في مجال الأعمال التجارية والمدارس" ويهدف فهم القيادة الإستراتيجية في مجال معين من مجال الأعمال التنظيمية على أنها عملية فشل العلماء نتيجة عدم الربط بين القيادة الإستراتيجية والبيئة التنظيمية. لذلك تلقي هذه الدراسة الضوء على ترابط بين القيادة الإستراتيجية والعملية الإستراتيجية، وترد على الدعوة التي تقول المزيد من الدراسات عن القيادة من منظور سياسي (Ammeteretal,2002)، والمؤسسات المعرفية المكلفة التي تغذيها الاتجاهات نحو العولمة والتي تكتسب زحما مع البحث عن تطبيق استراتيجيات بعيدة المدى للمؤسسات في القطاعات العامة والخاصة (lorang,2005). فالمدارس التجارية تحتاج إلى التركيز على توجهات واضحة ومحددة تمكنها الاستجابة السريعة للسوق من خلال القيادة الإستراتيجية القادرة على النجاح في تحديد الأولويات الرئيسية والاستمرار في تطوير وإيجاد القيمة المضافة.

_أما الدراسة التي قام بها كل من فيرا وكروسان (2005) تحت عنوان "القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي" ويهدف البحث إلى إلقاء نظرة ثاقبة على عمليات التعلم التنظيمي ومستوياته لوصف كيفية تأثير القيادة الإستراتيجية في كل عنصر من عناصر نظام التعلم، ومعرفة أثر أسلوب القيادة العليا على التعلم التنظيمي، وتطوير نمودجا نظريا لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية على التعلم التنظيمي، والعوامل المساعدة والمعيقة لعملية التعلم التنظيمي. وذلك من خلال ربط تيارين مطورين القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، وعرض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على اختيار أسلوب القيادة ونوع التعلم الممكن التركيز عليه.

¹ محمد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص13.

بينهما

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

✓ التفريق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية.

✓ إن القيادة الإستراتيجية تشجع الثقافة المفتوحة، والبنى العضوية، والنظم المرنة، وتتطلع للبيئة

الخارجية مع التركيز على البيئة الداخلية.

✓ طرح الباحثان نموذجا يدمج إطارين مرسخين في أدبيات الإدارة: التعلم التنظيمي والقيادة

الإستراتيجية وهما غير متصلين سابقا، وإن كان يوجد افتراضات ضمنية حول دور القادة في التعلم

التنظيمي.

دراسة (معن وعد الله المعاضيدي، 2011) جاءت هذه الدراسة بعنوان "إسهامات القيادة الإستراتيجية في

تعزيز المرونة الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال، بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الأدوية

والمستلزمات الطبية" وتهدف الدراسة إلى تحليل الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها

والمرونة الاقتصادية بوصفها متغيرا معتمدا لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المؤسسات في إطار

ممارستها لأعمال وسعيا لبقائها.

وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

✓ إن ممارسة القيادة الإستراتيجية ترتبط وتؤثر معنويا بالمرونة الإستراتيجية.

✓ إن ممارسة القيادة الإستراتيجية وسيلة للتميز المنظمي وتؤهل للبقاء في مواجهة التغيرات المتسارعة

في العوامل البيئية والتنافسية.

دراسة (محمد موسى الزعبي، 2011) بعنوان "دور القيادة الإستراتيجية في تطوير المؤسسات الأمنية

والمدينة في الجمهورية العربية السورية) تهدف إلى التعرف على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير

بينهما

المؤسسات، من خلال نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، تفعيل التقنيات الحديثة، تطوير الهياكل التنظيمية وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المؤسسات الأمنية

والمدينة في الجمهورية العربية السورية تبعا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

✓ كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه محاور الدراسة تبعا لعدد الدورات في مجالي القيادة

وتطوير المؤسسات.¹

المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، نتجت بعض الملاحظات والتعليقات وأبرزها يتمثل في:

- معظم الدراسات إلى أن هناك وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الإنسانية، التنشيط الذهني).
- تحليل الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها والمرونة الاقتصادية بوصفها متغيرا معتمدا لمواجهة التغيرات البيئية.
- التفارقة بين القيادة والقيادة الإستراتيجية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المؤسسات.

المبحث الرابع: أسس التكامل والإجابة عن الأسئلة

¹ أظني جوهرة، مرجع سابق، ص154.

بينهما

تتمثل هذه الأسس في تلك القواعد التي تشكل مجالات مشتركة وأساسية بين ممارسات وأفعال القيادة التحويلية أو حتى أدوار وخصائص القائد الذي يتمتع بسلوك تحويلي من جهة، ومن جهة أخرى مكونات أو متطلبات ممارسة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة. تتمثل هذه المجالات بالعموم في النقاط التالية:

- إذا كانت القيادة الإستراتيجية تعمل على إحداث حالة من الانسجام والتفاعل بين المؤسسة ومحيطها في إطار أحداث وتغيرات عالمية معقدة ومضطربة، بغية تشخيص الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة، فإن القيادة التحويلية تعمل على تحفيز الآخرين ودفعتهم إلى الإيمان والالتزام بالتنفيذ الطوعي للخيارات الإستراتيجية الممكنة من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتناسب وخصوصية هذا الانسجام، فهي بذلك تركز في عملها على تغيير في قيم وأخلاق الأفراد ومعايير العمل ضمن سياق الأهداف طويلة الأجل.¹

- إن هدف القائد التحويلي الأخذ بجانب الإنساني للمرؤوسين هو ضمان التطوير المستمر والتعلم الجماعي والفردى والاهتمام الكافي بالمرؤوسين في المؤسسات يكون له أهمية لكونه يشكل دافعا قويا لهم، حيث أن القادة يعملون كمنصحين ويوجهون مخزون حاجات الأفراد من أجل الانجاز والنمو. ويحدد القادة أهداف هامة ذات معنى تثير روح التحدي حيث يتطور المرؤوسين من الناحية الشخصية، وتحويل المرؤوسين وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم وتوفير التدريب والتعليم والدعم والتشجيع.

- إن ما يفصل بين الوقوع في الفشل وتحقيق النجاح الإداري يكمن على وجه الخصوص في نوعية وأسلوب القيادة أثناء تعاملها مع الأحداث وعند مواجهتها للتحديات والتغيرات الناتجة عن اضطرابات وتعقيدات المحيط. فقد أشارت عدة دراسات إلى أن القيادة التحويلية تعد اليوم مصدر أساسي للقيادة

¹ House. R(1971) , a paths gol theory of leader effectiveness, Administrative science quarterly(6)3, p187.

بينهما

الفاعلة والمتفاعلة في المؤسسات على مواكبة التغيرات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتطوير الأداء التنافسي والتميز في المؤسسة، حيث ترتبط القيادة التحويلية بأساليبها المتنوعة وأبعادها المختلفة بالقدرة على تحقيق التميز والإبداع في المؤسسات الرائدة. ففي دراسة مقارنة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وأثرهما في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة اتضح أن أبعاد القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية مقارنة بالقيادة التبادلية¹.

- وإذا كانت ما تقوم به القيادة الإستراتيجية من سلوكيات وممارسات تستهدف تطوير القدرة على تغيير الوضع الحالي للمؤسسة، فهي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسم معالم مستقبلها الأمر الذي يتطلب من القيادة التحويلية على إدراك وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات علاقة بشكل واضح ومفهوم، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه والتصور الإستراتيجي وجعله أمرا مشتركا ومفهوما لدى الجميع، وبذلك فإن القائد الذي يتمتع بسلوك تحويلي له من القدرة على خلق السلوك الفردي والجماعي الذي يعزز الفعالية الذاتية للعاملين لما له من تأثير مثالي وحافز إلهامي.

- فالقيادة التحويلية أحد أهم الأدوات والأساليب الإدارية ملائمة لإحداث التغيير الاستراتيجي المنشود في المؤسسة نظرا لما لها من أهمية في زيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق تفعيل الدور الاستراتيجي والهام للعاملين وتعزيز قدراتهم الإدراكية وملكاتهم الإبداعية في طرح أفكار جديدة إبداعية من خلالها يمكن تحويل الرؤية الإستراتيجية إلى حقيقة وتجسيدها عمليا فالقيادة التي

¹ خالد الزريقات، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 27 ، عدد 04، ص 38، 40.

بينهما

يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على الهام مرؤوسيهم وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم

برؤية للمستقبل بدلا من اعتماده على أسلوب العقاب والمكافآت."

- وضمن سياق إحداث التغيير الإستراتيجي الذي يحقق الانسجام مع أحداث المحيط، فإن القيادة

التحويلية كونها مجموعة من الممارسات التي تتضمن تفويض الصلاحيات للممارسات التنظيمية الدنيا

كأن يمنح العاملين سلطة أوسع لاتخاذ القرارات تتعلق بتنفيذ مهام عملهم، وبالتالي يتضمن التمكين

ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية ومجموعات العمل المستقلة وتمكينهم من إحداث

التغيير المناسب متى ما تطلب الأمر. وقد خلصت دراسة (أياد، 2011) إلى أن هناك تأثيراً هام لجميع

أبعاد القيادة التحويلية في إنجاح الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها

الراهنة إلى حالة مستقبلية تكون فيها أكثر كفاءة وفعالية، حيث توجد علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد

القيادة التحويلية ومسببات التغيير التنظيمي¹.

- أن القيادة الإستراتيجية هي عملية تتصل بخلق فرص جديدة للمؤسسة واكتشاف مواطن الضعف

والقوة فيها من خلال تشخيص ودمج وإعادة تشكيل كفاءتها الجوهرية، وتحقق لها الميزة التنافسية

والموقع الأفضل قياسا بالمنافسين، ويقع ضمن هذا السياق الدور الإستراتيجي للقيادة التحويلية في

العمل على التحول نحو منظور الكفاءات الجوهرية المستند إلى نظرية الموارد ولاسيما المعرفية

والمعلوماتية لتنفيذ وتحقيق الإستراتيجية المناسبة. ونظرا لأهمية أبعاد القيادة التحويلية وأثرها في

تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد المرونة، التكلفة الأقل، الابتكار، التميز، فقد أوصت إحدى

الدراسات التطبيقية إلى ضرورة العمل على تعزيز أبعاد القيادة التحويلية في البيئة التنظيمية

¹ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 40 ، عدد04، 2013، ص 74،58.

بينهما

والارتقاء بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا بإعطائها المكانة الإستراتيجية نظراً لما لهذه الأبعاد من أثر في تحقيق الميزة التنافسية¹.

- إن سعي المؤسسة نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء الإستراتيجي يلزم توفر قيادة ذات تفكير إستراتيجي لها القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. إذ أن توفر المكونات الضرورية للقيادة كالتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، التنشيط الذهني، الاعتبارات الإنسانية، هي عوامل تساهم بشكل أو بآخر في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة. بمساهمتها في التعرف على حاجات ورغبات الزبائن الكامنة وتحقيق رضاهم وضمن ولائهم ووفائهم، كما يساعد على تحسين معدلات الأداء وأساليب الإبداع والتعلم والنمو، وذلك بتحويل رؤية المؤسسة ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية، ضمن هذا السياق فقد توصلت دراسة (فضيلة داوود، 2012) من تبيان كيفية تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الأداء الإستراتيجي ومن ثم تحقيق النجاح الاستراتيجي من منظور الزبائن، التعلم والنمو، ومن خلال العمليات الداخلية، حيث يزداد الأداء الإستراتيجي للمؤسسة قوة وتميزاً من خلال أبعاد القيادة التحويلية².

من خلال عرض مجالات التكامل بين القيادة التحويلية والإستراتيجية، يمكننا أن نستنبط العوامل التالية والتي تشكل أسس هذا التكامل، والتي نوضحها في النقاط التالية:

➤ تمكين العاملين:

إذا كان التمكين يرتبط بعمليات تفويض السلطة، لامركزية التحكم أو الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار والإدارة بالمشاركة، فإنه يعد اليوم عنصراً هاماً في فعالية المؤسسة واستمراريتها، فهو يساهم في رفع

¹ خالد الزريقات، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية، ع 33، 2012، ص 04، 01.

² - فضيلة سلمان داوود، مرجع سابق، ص 213، 262.

بينهما

معنويات ورضا العاملين، وإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم، وإثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، حيث تبرز عوامل الكفاءة، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في أداء العمل حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى العمل ، كما يؤدي لسرعة معالجة شكاوي واقتراحات العملاء في الداخل والخارج، وهو بذلك يعد عامل أساسي في نجاح المؤسسة واستمرارها، لاسيما في ظل بيئة تنافسية، وأن التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، بما تتميز به من قدرة على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف. وأن يكون القائد التحويلي قادر على أن يُمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين وأن يمتلك القدرة على التحفيز وإثارة المرؤوسين وإشعارهم والتعامل معهم على أنهم أشخاص متميزون وان جل تفكيرهم تحقيق الأهداف. أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم طبيعة العلاقة التفاعلية بين القائد والمرؤوسين، حيث الضرورة تستدعي تحول أسلوب القائد من التحكم والتوجيه إلى بناء الثقة وتفويض السلطة، كما تستدعي في الوقت نفسه تحول المرؤوسين من إتباع التعليمات والقواعد وتطبيق القوانين إلى طرح أفكار جديدة وإبداعية في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

إن زرع فكرة الحاجة إلى التغيير لدى العاملين كخطوة أساسية في البدء بالتغيير نحو التمكين، تمكن في تجاوز العديد من السلوكيات التسلطية والقضاء على مراكز القوة السلبية والمتحكمة بهدف التحول التام نحو بيئة تمكين الإيجابية.ومن الوسائل التي يمكن للإدارة من خلالها تمكين العاملين لديها ومنها: التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين، وكذلك تعبيرها عن آمالها وتوقعاتها العالية والمتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوى أدائهم، وزيادة مساهمتهم في عملية اتخاذ القرار، ومنحهم الحرية والاستقلالية في اختيار أنسب الطرق لتنفيذ

بينهما

أعمالهم، وأن تساهم في وضع وتحديد طموحاتهم وأهدافهم وأن تستخدم القيادات الإدارية النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة ايجابية، والحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه.

➤ تحسين المستمر:

تعد الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة بمفهوم وبأساليب ضرورية في إعداد القيادات الإستراتيجية، وهذه الحاجة لم تكن مقصورة على مجالات الإنتاج وإدارة العمليات فحسب، وإنما ينبغي أن تكون شاملة لجميع مجالات العمل المنظمي وفي جميع المؤسسات.

ولغرض الاستمرار في قدرة القائد الإستراتيجي للتعامل مع الظروف المتغيرة الجديدة فإنه يستوجب تطوير إدراك الخيارات المتعددة المفتوحة أمام المؤسسة، وبشكل صحيح أو انعكاساتها الإيجابية على الأداء الكلي. إن عملية التوجه الإستراتيجي تبدأ بتحليل الحركات أو التصرفات المضادة والمحتملة، والتي قد يلجأ إليها الخصم أو المؤسسة المناظرة. وعلى هذا الأساس فإن جودة القرار تعتمد على حسن تعامل القائد الإستراتيجي مع ثلاثة محاور رئيسية وهي:¹

✓ مهارات التقييم المستمر للإستراتيجية الشاملة للمؤسسة والإستراتيجيات التنفيذية المنبثقة عنها، فضلا

عن مجموعة القرارات الإستراتيجية والتكتيكية وغيرها.

✓ مهارات تشخيص قدرة المؤسسة وقابليتها وتحديد موقعها مقابل المنظمات المنافسة، فضلا عن

الفرص والتهديدات التي تتيحها، على أن هذه المهارة تشكل نسق العلاقات التنافسية التي تتسم بالتغير

المستمر مع الزمن، حيث إن ظهور فرص جديدة ودخول منافسين جدد إلى السوق قد يغير خارطة

المنافسة وأبعادها وحدودها.

¹ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، دروس مستوحاه من التجارب العلمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص190.

بينهما

✓ مهارات التغيير في توجهات المستهلك وسلوكه وانعكاسات ذلك على تغير محتوى المخرجات السلعية أو الخدمة.

إن المهارات النوعية لم تعد حالة ثابتة، وإنما هي مهارات تخضع لتحسين المستمر أو التطوير المستمر في إطار قياس السلوك الإستراتيجي ومعايرته على نحو الشامل.

ويتطلب في السياق انف الذكر أن يمتلك القائد الإستراتيجي مهارات تحسين العاملين معه في مختلف المواقع الوظيفية، وبالذات تلك التي لها مساس مباشر بنوع معين من القرارات التي يتخذها، فضلا عن المهارات تطوير المناخ الإيجابي في المؤسسة، وتهيئته لترسيخ مقومات الانسجام وقبول التغيير. ويردق القائد الإستراتيجي أعماله في قيادة المؤسسة على أساس أنها منظمة معرفة وتعلم، باعتبار أن للتعلم التنظيمي شأنًا بارزا في مؤسسات اليوم، فضلا عن أن مثل هذه المؤسسات أصبحت مصدر جذب للعناصر الفاعلة في الوسط المعرفي.

إن إدارة الجودة الشاملة تتيح فرصة لجميع الأقسام والإدارات والموارد البشرية بخصوص المشاركة الفاعلة في التخطيط السليم والتنفيذ والمتابعة الذاتية للأمر المختلفة.

➤ تبني نظرية الموارد:

تعتبر الموارد والكفاءات مصادر إستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية دائمة، ذلك على قدرة المؤسسة على إدارة حافظة مواردها وكفاءتها الإستراتيجية، حافظة يمكن تقييمها وبناء صورة عامة عنها، إذا لم تكن ذات قيمة فإنها لم تمكن المؤسسة من اختيار وتطبيق الإستراتيجيات التي تسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات وعليه فإن هذا النوع من الموارد والكفاءات يعتبر نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة ينبغي استبعادها عند اختيار وتطبيق الإستراتيجيات فهي تعتبر موارد وكفاءات ضعيفة لا تسمح للمؤسسة لا تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية.

بينهما

تقوم القيادة التحويلية بالمحافظة على الكفاءات الجوهرية وإدارة رأس المال الفكري الذي يتمثل في نخبة الكفاءات ذات قدرة معرفية وتنظيمية التي تتمكن من إنتاج أفكار جديدة أو تصوب الأفكار القديمة، مما يمكن المؤسسة من تعظيم نقاط قوتها، وفي ظل الاقتصاد المعرفي أصبح هذا الأخير موردا إستراتيجيا يشكل قوة فاعلة ومصدر رئيسي للثروة والازدهار والذي يتمتع بعدة خصائص ومن بينها: أن يكون ثمين، ويضيف قيمة للمؤسسة، أن يتسم بالندرة، لا يمكن تقليده بسهولة ومن بين مكوناته رأس المال البشري إذ يعتبر رأس مال حقيقي للمؤسسة ومن بين مؤشرات قياسه نجد قدرات العاملين التي تتضمن القيادة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءات عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على اتخاذ القرار. إبداع العاملين من حيث قدراتهم على الإبداع والابتكار. ورأس المال الهيكلي يعتبر معرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة إذ يتكون من براءات الاختراع والاكتشاف والعلامة التجارية، قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات. رأس المال الزبوني يشير قوة العلاقة مع العملاء ورضاهم لأن رضا هذه الأخيرة وولائهم يعد مؤشرا إيجابيا لقدرة المؤسسة على مد جسور التعاون وإشباع رغباتهم وحاجاتهم.

➤ العمل بمفهوم المنظمة المتعلمة:

تعمل المنظمة المتعلمة باستمرار على زيادة قدرتها باستمرار على زيادة قدرتها على التنبؤ والتكيف مع طبيعة بيئتها، وحل مشاكلها من خلال زيادة قدرات العاملين في اكتساب ونقل المعرفة مما يؤدي إلى تحقيق النتائج التي يتوجب فيها المؤسسة، ومنحهم قدرا من الحرية في التفكير والابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير بما يعكس الرؤى الجديدة للمؤسسة. وأنه تمتلك مجموعة من الخصائص ومن بينها توفير فرص مستمرة للتعلم واستخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات والوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة واستخدام النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات، إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المؤسسة

بينهما

ونقل المعرفة بين أجزاء المؤسسة وبين غيرها من المؤسسات بسرعة وسهولة، تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.

تعتبر القيادة الإستراتيجية من الأساليب الحديثة المستخدمة في الإدارة العليا بحيث توضح الرؤية للمؤسسة في المستقبل وتساعد القرارات الإستراتيجية وأن المنظمة المتعلمة لا يمكن إدارتها بقيادة تقليدية بل بقيادة إستراتيجية قادرة على تحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة، بحيث يكون فيها تحسين الأداء والإبداع والتعلم المستمر والتحفيز والتنافس، وتكون قادرة على تجاوز التحديات التنظيمية العديدة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

_ أوجه التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية حول التصور الإستراتيجي والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسم معالم مستقبلها، الأمر الذي يتطلب من القيادة التحويلية العمل على إدراك وإيصال هذه الرؤية إلى أصحاب المصالح بشكل واضح ومفهوم، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه والتصور الإستراتيجي وجعله أمراً مشتركاً لدى الجميع.

_ يمكن أن تتكامل القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية من أجل اكتشاف المقدر الجوهري في المؤسسة والمحافظة عليها القيادة الإستراتيجية هي عملية تتصل بخلق فرص جديدة للمؤسسة وتحقق لها الميزة التنافسية والوقع الأفضل بالمنافسين وضمن هذا السياق الدور الإستراتيجي للقيادة التحويلية في العمل على التحول نحو منظور الكفاءات الجوهريّة المستند إلى نظرية الموارد لاسيما المعرفية والمعلوماتية لتنفيذ وتحقيق الإستراتيجية الجديدة.

_ أهم عناصر التكامل بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي وهي التحسين المستمر، وتحفيز العاملين، و تحويل رؤية المؤسسة ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية،

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل إلى الدراسات حول القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية ثم التعليق عنها وفي الأخير إلى استخراج أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية والتي تتمثل في تمكين العاملين والتحسين المستمر تبني نظرية الموارد، العمل بمفهوم المنظمة المتعلمة والإجابة عن أسئلة الدراسة.

الخاتمة العامة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية، حيث حاولنا إلغاء الضوء على دراستنا نظريا فقط، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا.

فمن خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: النتائج

- ✓ القيادة في مطلق الحال هي قدرة تأثيرية في سلوك الأفراد والجماعات من اجل تحقيق الهدف.
- ✓ إن تطوير سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف يتطلب قدرات مميزة في القائد منها قدرات مكتسبة وأخرى فطرية.
- ✓ القيادة هي قدرة القائد على تأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ تكمن فعالية القيادة التحويلية في خلق رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات المنظمة.
- ✓ إن ما يميز القائد التحويلي من غيره من القادة هي السمات المصاحبة له والمتمثلة كالتالي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التنشيط الذهني، الاعتبارات الإنسانية).
- ✓ إن أهم الوظائف التي يقوم بها القائد التحويلي تكمن إدراك الحاجة للتغيير، تقديم رؤية مستقبلية، اختيار نموذج التغيير، إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- ✓ القيادة التحويلية تواجه التحديات كثيرة منها: شدة المنافسة، تداعيات العولمة، الاستخدام الأمثل للموارد، الجودة الشاملة.
- ✓ تعتبر القيادة الاستراتيجية على واقع وطموحات مستقبلية تهدف في المقام الأول إلى إلقاء الضوء على مجالات التطوير بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال إتلاف السلبيات.

- ✓ ويعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك ان الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية تماماً كما هو الحال بالنسبة للاستراتيجية.
- ✓ تتميز القيادة الاستراتيجية بعدد من الخصائص منها الرؤية، الحقيقة الواقعية، الابتكار إحساساً عالي بالمحيط بالمبادرة والمرونة ومواكبة التغيير.
- ✓ تعتبر القيادة الاستراتيجية في أي منظمة هي العنصر القادر على إحداث التغيير والتطوير في أداء العاملين.
- ✓ تمر عملية القيادة الاستراتيجية بثلاث مراحل وهي: التفكير الاستراتيجي، الممارسة الاستراتيجية، التأثير الاستراتيجي.
- ✓ للقيادة الاستراتيجية ستة مهام وهي: تحديد التصور الاستراتيجي، اكتشاف المقدر الجوهري والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على ممارسات الأخلاقيات، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية.
- ✓ تعتبر القيادة الاستراتيجية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ ثمة بعض المجالات المشتركة والتي تعتبر أساسية بين ممارسات وأفعال القيادة التحويلية أو حتى أدوار وخصائص القائد الذي يتمتع بسلوك تحويلي من جهة، ومن جهة أخرى مكونات أو متطلبات ممارسة القيادة الاستراتيجية في المؤسسة، تشكل هذه المجالات أسس مشتركة بين القيادتين تتمثل في تمكين العاملين، التحسين المستمر، تبني نظرية الموارد، والعمل بمفهوم المنظمة المتعلمة.

ثانياً: التوصيات.

من خلال دراستنا والدراسات السابقة حول القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية والنتائج المتوصل إليها وذلك

بضرورة الاهتمام بالأسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية التي تم استخلاصها من دراستنا هذه وهي تمكين العاملين، التحسين المستمر، تبني نظرية الموارد، العمل بمفهوم منظمة المتعلمة.

✓ إن التمكين العاملين أحد سمات القيادة التحويلية بما تتميز به من قدرة على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتركز أهمية التمكين في دوره تحقيق أهداف المؤسسة التي تحتاج لخبرات ومهارات ومعلومات العاملين بها، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

✓ إن التحسين المستمر يهتد إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها القيادة الاستراتيجية للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت وتقليل الجهد وخفض التكلفة.

✓ تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.

✓ يجب تبني نظرة لاستراتيجية أكثر تطوراً للقيادة وانتهاج الأساليب العلمية الحديثة المساعدة في ذلك.

ثالثاً: أفاق الدراسة.

✓ القيام بإجراء دراسات ميدانية حول الأسس التي تكامل فيها القيادتين التحويلية والقيادة الاستراتيجية.

✓ إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية.

✓ مساهمة القيادة التحويلية في التحليل الاستراتيجي.

✓ تأثير القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ الكتب باللغة العربية:

- 1_ طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاه من التجارب العلمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 2_ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، ط 1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 3_ بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفاعلة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 4_ بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5_ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار خوارزم العلمية، السعودية، 2013.
- 6_ جمال الدين المرسي، وآخرون، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق لا إدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية للطبع والنشر، 2000.
- 7_ جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 8_ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2005.
- 9_ رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 10_ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 11_ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
- 12_ سيد الهواري، القائد التحويلي، ط2، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1999.

13_ بشير علاق، القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

14_ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسة، 2012.

15_ فتحي احمد ذياب إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16_ فليب سالدر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2007.

17_ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

18_ محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

19_ محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2014.

20_ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

21_ محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات التحفيز المرؤوس، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.

22_ مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.

23_ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

24_ طارق محمد سويدان، صناعة القائد، ط 3، دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004.

- 25_ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 26_ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 27_ عدنان العتوم، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2001.
- 28_ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 29_ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط7، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 30_ هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.
- 31_ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 32_ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.

❖ المذكرات:

- 33- محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
- 34_ سحر بنت حلف سلمان مددين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية، رسالة الماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2012.
- 35_ محمد كريم، حسين سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة أعمال غزة، 2010.

- 36_ جمعان بن خلف جمعان، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، رسالة الماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1432.
- 37_ سامر كمال حامد الدين، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تمهيتها، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة، 2012.
- 38_ خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير، تخصص إدارة وقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 39_ رؤيا محمود كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2014.
- 40_ سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011.
- 41_ سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمرؤوسين لمؤسسة سونطراك، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة محمد الخضر، باتنة، 2008.
- 42_ سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية والإدارة التربوية، غزة، 2008.
- 43_ صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العالي، رسالة الماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.

- 44_ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط المدنيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2011.
- 45_ علي بن عايض الشهراني، تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، قسم الدراسات الاستراتيجية، الرياض، 2012.
- 46_ ماجد عبد الرحمن البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
- 47_ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 48_ محمد بزيغ، حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسيحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 49_ محمد موسى الزعبي، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010.
- 50_ ناصر محمد إبراهيم العجمي، الأنماط القيادية في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنم المهني لدى العاملين، رسالة الماجستير في علوم النفس، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم علم النفس، 2003.

51_ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات

الخاصة، رسالة الماجستير، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

52_ أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية،

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، قسم علوم التسيير، 2014.

53_ بن عبد الرحمان الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة

سون لغاز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة الماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، قسنطينة 2009.

54_ صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية،

دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات للمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.

55_ حفيظ كريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة

ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

56_ حمد بن قبلان الفطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة

ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2013.

57_ حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الواقعي الفلسطيني،

رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009.

❖ المجالات والملتقيات والمؤتمرات:

- 58_ خالد الزريقات، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الاردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد33، 2012.
- 59- خالد الزريقات، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 27 ، عدد 04، 2011.
- 60- سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، الجمهورية التونسية، 1-4 جويلية، 2009.
- 61_ أحمد علي صالح محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 40، عدد4، 2013.
- 62_ سعد عبد عابر، دور القيادة الاستراتيجية أثرها في التطوير التنظيمي، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية /مصنع بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد خمسة وتسعون، 2013.
- 63_ إنعام عبد الزهرة دوش، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الاستراتيجية في المنظمات دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد21، 2011.
- 64_ سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثالث والثمانون، 2010.
- 65_ أثير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الميكانيكية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، 2010.

- 66- أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي، دراسة التحليلية لأداء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن الكلية الإدارية والاقتصاد، العدد 9، المجلد الخامس، الموصل، العراق، 2012.
- 67_ أكرم محسن المهدي الياسري، القيادة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول، المجلد الأول، السنة الثالثة، نيسان، 2007.
- 68_ إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، لمجلد 27، العدد الرابع، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2011.
- 69_ بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21 و22 فيفري 2012.
- 70_ حامد كاظم متعب، القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق، دراسة تحليلية لآراء عينة من أخطاء المجالس المحلية في محافظة القدس، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 17، 2015.
- 71_ دوسيا فير، ماري كروسان، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، العدد 2، المجلد 45، 2005.
- 72- سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، جامعة بغداد، العراق، 2010.
- 73_ شهبناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيم التحويلية والقيم التنظيمية، ببحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والسبعون، 2008.

74_ عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على

المؤسسات التعليمية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2008.

75_ فضيلة سلمان داود، النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد عشرون، الفصل الثالث، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012.

76_ ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخطي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009.

77_ موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، جامعة بسكرة، ديسمبر 2013.

78_ نجم عبود، الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012.

79_ نهاية تلباني، وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الأحداث العلوم الإنسانية، المجلد 26(4)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.

80_ هشام فوزي، دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخطي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون، 2007.

81- خالد خلف سالم الزريقات، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن، 2012.

82_ خالد خلف سالم الزريقات، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن، 2012.

❖ الكتب باللغة الأجنبية:

83_ Goliath Mungonge, A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia, masters of business Administration, Richodes university, 2007.

84_ Zerry Thomas and Other, strategic leadership of ethical behaviour in business, academy of management executive, vol 18, N°2, 2004.

85_ paul, JH Sthoemaker and other, Managing yourself, Strategic Leadership, The Essential skills, Harvard review, 2013.

86_ Franck Riboud, the leadership, harvard business review, nouveaux horizons, paris, 1999.

87_ House. R(1971) , a path goal theory of leader effectiveness, Administrative science quarterly(6)3.